无边界 互联网+教育

王磊　周翼◎著

全面梳理"互联网+教育"大格局，系统分析互联网教育革命

把脉国内外经典教育案例，剖析教育本质，
创新性总结互联网教育产业链的三大环节、三大运营模式和赢利模式，
给迫切需要转型的传统教育行业从业者、互联网教育领域投资者的精彩解答



BOUNDLESS

HOW INTERNET TRANSFORMS EDUCATION

俞敏洪　　王志东　　陈向东
新东方董事长　　校内外创始人　　跟谁学创始人
鼎力推荐

中信出版集团 · CHINACITICPRESS

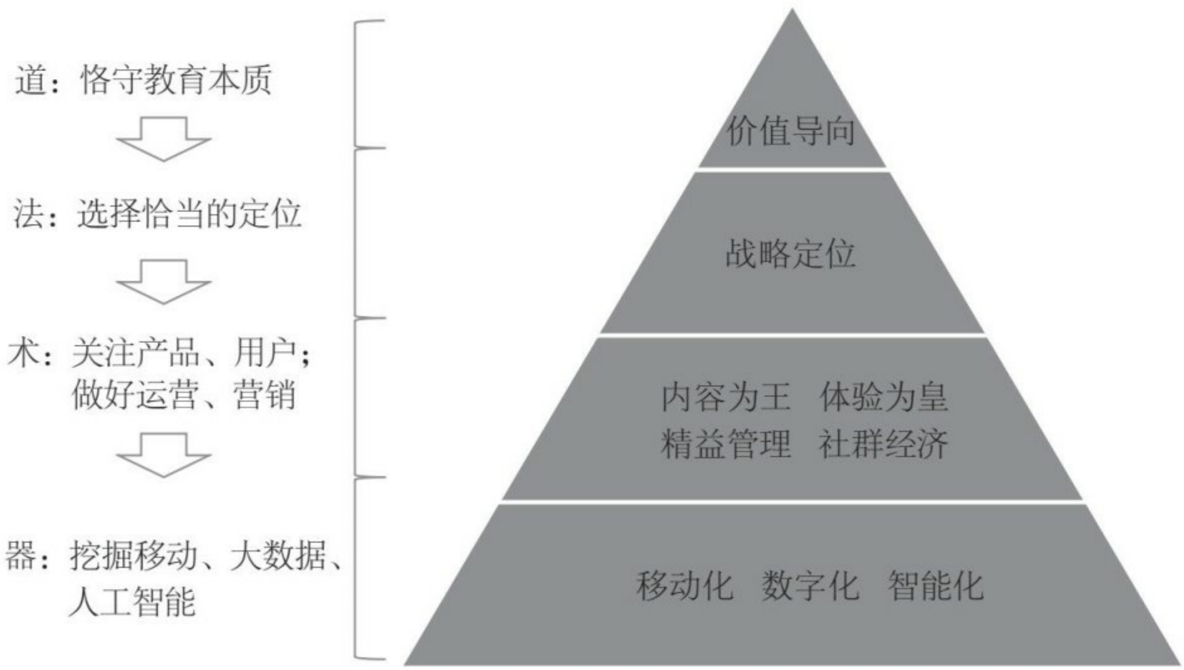
版权信息

书名:无边界

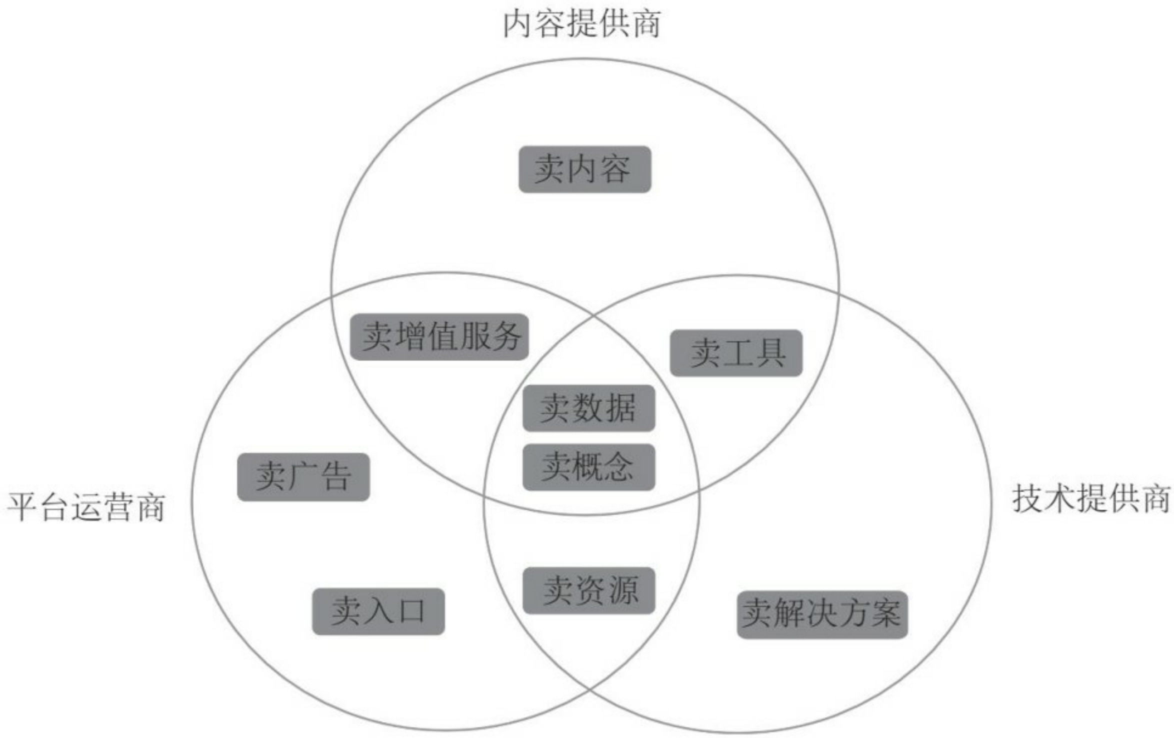
作者:王磊 周冀

ISBN:978–7–5086–5392–1

中信出版集团制作发行


道：恪守教育本质
法：选择恰当的定位
术：关注产品、用户；
做好运营、营销
器：挖掘移动、大数据、
人工智能
价值导向
战略定位
内容为王　体验为皇
精益管理　社群经济
移动化　数字化　智能化

互联网教育的“道法术器”



互联网教育赢利模式之“九阳真经”

序一
教育之道

当今，互联网教育是一个非常热门的话题，做教育的在谈、创业的在谈、做互联网的在谈、投资的在谈，甚至很多其他传统行业的人也在谈。人们似乎发现了一块新大陆。但事实上，让人们兴奋的更多还是“互联网”这层外衣，而脱去外衣之后，互联网教育的真正内核却是在“教育”二字上。互联网不过是手段和技术而已，而不是全部。

教育其实是非常传统的一件事情。所谓“传统”并不是说要因循守旧，我们可以通过互联网或者其他技术手段对教育的形式进行改进，对学习的内容进行丰富，对学习的效果加以改良等，但无论如何，教育都是“教”和“育”两件事。“教”是传授知识和技能，而“育”是培养品德、培养性格、培养情操。正如许慎在《说文解字》中所说，“教，上所施下所效也；育，养子使作善也。”所以我们可以看到，从古至今教育的内涵是一脉相承的。

在互联网和移动互联网异常发达的今天，我们在谈论教育的时候依然不能忘记这个内涵，无论形式怎样变化，都要牢牢抓住教育的本质。我非常赞同王磊在书中对互联网教育四个层次的划分：道、法、术、器。其实教育的本质就是在“道”这个层面。今天很多人谈论互联网教育的时候还是在法、术、器的层面，考虑的是赢利、模式、技术等。这些固然重要，但更重要的还是如何把教育做好。

自从我做“校内外”以来，一直就在思考这个问题，到底怎样才能做出一个对教育有意义的产品，到底怎样才能更好地帮助老师、学生和家长。这一直是我做互联网教育的出发点。尤其是当我和越来越多的学校

和老师接触之后，我更加发现做教育是一件必须要“沉得住性子，耐得住寂寞”的事情。对教育规律的深刻认知、对用户需求的精准把握都绝非一朝一夕之事。这需要不断与老师、家长以及学生进行交流，不断根据他们的反馈来打磨产品。

王磊在书中介绍了很多互联网教育机构的案例，有做内容的、有做平台的、有做技术的，各有所长，各有特色。但我想不管是哪种，只有那些真正为用户提供“价值”的产品才能取得最后的成功。所以我建议大家读一读这本书，尤其是读一读第六章，关于互联网教育之道的论述。

有“价值”的产品一定是把握住教育本质规律的，一定是能够为学习者提供帮助的。我想这就是真正的互联网教育之“道”。

王志东

校内外创始人

序二
互联网+梦想

和王磊相识是在2014年，当时我刚刚开始“跟谁学”的创业不久，受王磊的邀请，我在北大1898咖啡馆进行了创业经历的分享，和很多互联网教育领域的创业者进行了非常愉快的交流。

一转眼几个月过去了，“跟谁学”已经迅速“奔跑”起来，前不久刚刚完成了5 000万美元的A轮融资。

再次见到王磊，得知他写了一本关于互联网教育的书。王磊的这本书是对整个互联网教育行业的一个介绍，里面包括了行业价值链的构成，行业发展的走势，还有赢利模式的分类等。书中对互联网教育行业未来发展的格局做了三种概括：一是大而全的平台格局，二是精而深的垂直格局，三是小而美的驻点格局。这个概括很有意思，我想“跟谁学”就是属于大而全的平台类企业。

我们把“跟谁学”定位成“o2o找好老师学习服务电商平台”，我们的使命是“打造一个人人乐用的学习平台”。在这个平台上，有在线教育，有视频直播，有录播课程，还有问答社区，以后还会搭载更多的教育场景，比如学习评测场景、用户成长的场景、同学之间关联圈子的场景，甚至职业发展图谱的场景等。“跟谁学”的目标就是要做把所有人连接起来的更大场景的教育，通过o2o（线上到线下）的方式把线上和线下连接起来的教育。

我想互联网教育其实是“互联网+”的一种形态，互联网教育既是“互联网+教育”，更是“互联网+梦想”。互联网教育是中国几千年来传统教

育发展到今天，遇到互联网技术之后而产生的进化，更因此而承载了很多人对教育的梦想、对创业的梦想。

说到创业，王磊在书中也介绍了很多互联网教育创业的案例，有成功的，也有失败的，但都是很好的借鉴。书中还以“九阳真经”对互联网教育的赢利模式做了形象的总结，我想对于创业者来说，不管哪种模式，找到最适合自己的才是成功之道。而对于“跟谁学”来讲，我们至今也不去思考赢利模式的问题，我们甚至打算4年之内都不赢利，我们只想一心做好产品，把教育和服务做到最精，这就足够了。

互联网教育是个大话题，就像本书的名字所提到的，是“无边界”的。我想互联网教育的发展和进步需要我们众多的教育工作者和创业者来一起推动，相信明天会更美好。

陈向东

跟谁学创始人、董事长兼CEO

自序
教育无边界

我与教育结缘是一件偶然的事情，而这其中也蕴含着必然。

2013年10月，我在从事企业管理咨询12年之后第一次涉足教育领域。当时的客户顺天府学请我和我的团队帮助他们进行互联网战略的转型。顺天府学的前身是北京市奥校，在K–12教育培训领域已经摸爬滚打将近20年，在北京东城区是绝对的霸主地位。但是随着互联网教育的蓬勃发展，顺天府学原有的线下优势逐渐受到冲击，董事长卢振虎校长感到了前所未有的挑战，但同时也面临前所未有的机遇。

正是在这种背景下，我和我的团队接受了卢校长的委托，驻场三个月为顺天府学做了全方位的战略规划，当时本书的另一位合著者周冀也在我的团队中担当重要角色。在这三个月的战略规划过程中，我们帮助顺天府学全面梳理了整个教育行业的脉络，尤其是互联网教育发展的脉络，并结合企业的实际情况为他们制定了有针对性的发展战略、品牌定位和营销策略，为顺天府学规划了“线下为体，线上为用”的o2o发展模式。一转眼两年多过去了，顺天府学在我们原来规划的道路上一路高歌猛进，不仅巩固了原有的线下培训体系，更在互联网教育模式和互联网营销模式上做出了持续有益的探索。

事实上，这个咨询项目的受益者是双方，我们的客户顺天府学明确了互联网教育的战略方向，而我本人也因这个项目与教育结下了不解之缘。自此之后，我和我的团队又接受了大量的私立培训机构、公立学校、国际培训机构和互联网教育机构的邀请，为这些学校和机构提供了不同种类的管理咨询服务，包括战略规划、品牌梳理、组织设计、人力

资源制度设计、股权架构设计、投融资计划设计，等等。而在这个过程中，我对教育本身尤其是互联网教育的思考也不断深入，兴趣也日渐浓厚。

2014年年初，我在北京大学的校友群体里呼吁，组建了“北大教育人脉圈”的微信群，将以北大校友为主体且从事教育行业尤其是互联网教育的同人们组织在一起，大家一起进行交流。共同的兴趣让大家的互动迅速升温，这个群体也随之迅速扩大，如今已经达到将近200人的规模。这其中不乏互联网教育界优秀的创业者，比如我的师兄，北大1984级的校友王志东，他曾任新浪CEO（首席执行官），如今他和夫人（同样是北大校友的刘冰师姐）一同投身互联网教育，创办了“校内外”，规模初具。相信在不久的将来“校内外”将成为一家了不起的企业。群中还有国际教育平台决胜网的董事长阙登峰，在中国最早探索“翻转课堂”的阿帕图教育创始人倪金磊，“跟谁学”创始人、前新东方执行总裁陈向东，能动英语CEO孙群田，真格基金专注于教育投资的合伙人冯新等。

作为群主，我在微信群中扮演着组织者的角色，经常组织大家在线上进行关于教育话题的讨论，还有线下不定期的教育主题分享活动。在与这些互联网教育的创业者和教育行业的同人们不断交流的过程中，我对互联网教育的理解又上升到了一个新的层面。他们也为我写这本书增添了更足的底气。

我个人认为，互联网教育并不是对传统教育的“颠覆”，恰恰相反，互联网教育是对教育本质的一种回归。真正的教育一定是以学习者为主体的，满足个性化需求的，而且是伴随一个人终生的过程。同时，教育更应该是互动性的，能够满足知识和经验的分享、交流、传承与创新。互联网教育恰恰可以通过技术手段来帮助实现这些目标。

我认为互联网教育最大的特点在于打破一切边界：

• 打破时间的边界——学习变成碎片化的过程，随时进行。

• 打破空间的边界——学习可以在任何地点发生，而不局限于课堂。

• 打破年龄的边界——不同年龄和背景的人可以同时上课。

• 打破虚拟和现实的边界——线上和线下教育内容完全打通，形成整体。学习的内容可以是原来的文字载体，也可以是视频或者音频，或者是互联网社区的讨论。甚至未来虚拟现实手段在教育中的应用会让虚拟场景教学在教育中变得非常普遍。

互联网教育的“无边界”也可用5个“A”来概括：Anytime（任何时间）、Anywhere（任何地点）、Anyone（任何人）、Any content（任何内容）、Any format（任何形式）——这些边界的打破才是互联网教育带来的真正“变革”，因此本书以“无边界”为题，互联网教育的本质也在于此。

在和互联网教育行业的同人们不断交流的过程中，很多朋友会提出类似的问题。比如，互联网教育行业的趋势是什么？互联网教育行业的模式有哪些？当前成功的互联网教育企业的特点是什么？失败的企业原因又何在？在资本市场上需要注意什么？等等。由于本人从事管理咨询行业，我也试图通过对行业和企业案例的深入研究来帮助大家解决这些问题。而我在给教育行业的企业和机构做咨询的过程中，也发现了诸多的问题和值得总结的经验，非常值得与大家分享。这些正是促使我写作本书的原因。

为了帮助大家更好地阅读此书，我想说明以下几点：

首先，本书的读者主要是这样一些受众群体：互联网教育行业的创业者、希望通过互联网技术转型的传统教育行业从业者、互联网教育领域的投资者以及其他对互联网教育感兴趣的朋友。

其次，本书行文力求通俗易懂，希望读者能够从本书中了解互联网教育行业的各个侧面，得到一定的启示。与此同时，我也将自己十多年从事管理和咨询行业的经验融入书中，尽量让信息体系化，也尽量多些实实在在的思考和分析。所以在书中，您除了看到对整个互联网教育市场的宏观分析外，还会了解互联网教育企业的管理之道，互联网教育企业上市融资、收购并购的方法论等。

最后，书中涉及的案例主要来自两个方面：公开的媒体资源和我的访谈。案例更多地是为了帮助读者了解整个互联网教育行业的脉络，支撑文中的理论和观点。在一个新兴的行业，理论永远是“灰色”的，所以我在书中总结的互联网教育的“九阳真经”、“七宗罪”、“棋盘格局”、“道法术器”等均是一家之言，只是我当下基于案例和行业研究形成的思考。另外，本书的案例并不仅仅局限于互联网教育行业，我还提到了其他行业的诸多案例。正所谓“他山之石可以攻玉”，跨界的思考同样是有益的。

互联网教育行业日新月异，书稿也将会随之不断修订补充。本书为1.0版本，也许以后会陆续推出2.0、3.0等版本，书中的理论、案例和数字会随着时代的步伐不断更新，让读者永远把握行业的脉搏。我本人也将在微信公众号“王磊聊管理”（v5Wanglei）中不断更新对互联网教育行业的研究内容。欢迎读者通过此微信号与我保持沟通交流。

学习是无边界的，沟通也是无边界的。

王磊

2015年7月21日于北大1898咖啡馆

前言

2013年“互联网教育元年”正式拉开了序幕。有数据显示，自2013年开始中国每天平均有2.6家各式互联网教育机构诞生。互联网教育可谓蓬勃发展，来势汹汹。

也正是从那时起，“颠覆”一词在教育界被反复提及。新入的创业者们惊喜地发现自己进入了少数几个尚未被互联网变革的传统行业之一，于是野心勃勃地想要革掉像新东方这样传统教育机构的命。也正是在这样的背景下，传统的教育机构普遍患上了“互联网焦虑症”，思考着如何通过互联网技术进行产业升级、如何通过互联网思维进行管理变革，以应对新入者的竞争。资本也盯上了这个市场，VC/Pe（风险投资/私募股权投资）纷纷进入，并购投资层出不穷。

互联网教育行业一方面是“新老对战”之下的暗潮汹涌，新生代竞争者蓄势待发，传统势力严阵以待；另一方面则是繁荣之下的泡沫初显，资本让这个行业迅速升温的同时，也让风险和问题逐渐暴露出来。

我们来看一下近两年来发生在互联网教育行业的典型事件。

事件一：100教育挑战新东方

2014年2月25日，欢聚时代旗下独立教育品牌“100教育”正式上线。投资方雷军透露，未来两三年内将在100教育的品牌上投入10亿元人民币。据称，100教育平台上托福和雅思的强化培训课程将永久免费，完成课程的学员还将给予100元的奖励。欢聚时代CEO李学凌也表示，未

来在100教育平台付费用户只会占到2%。很显然，这些举措直接冲击到了为新东方贡献核心收入的英语培训领域。在正式发布100教育品牌的当天，新东方股价应声大跌。

但是新东方立刻做出了积极回应，在2014年也开展了一系列的大动作。首先是当年正式拆分旗下的在线教育业务，新东方决定将大力投资这部分业务以做大做强，在两三年内独立上市。新东方还宣布将拿出数亿元资金准备做互联网教育的投资并购。

与此同时，新东方还加强了跨界合作，2014年7月宣布与腾讯成立北京微学明日网络科技有限公司，新公司将专注于开展移动学习业务，新东方主要负责教研成果、教学内容与教师资源的提供，腾讯负责技术研发与推广通道资源提供。俞敏洪担任董事长，新东方在线副总裁潘欣任该公司CEO。2014年年底新东方董事长俞敏洪与华泰联合证券有限责任公司前总裁盛希泰又联合创办了天使基金——洪泰基金，第一期就募集了2亿元人民币，新东方将以此加大在互联网教育领域的投资。

这场战局的最终结果究竟是以新东方为代表的传统教育机构转型成功，还是以100教育为代表的新兴互联网教育机构后来居上？我们现在还不得而知。精彩的对决只是刚刚开始。

事件二：“小龙女”连遭滑铁卢

龚海燕被誉为“互联网行业的小龙女”，是曾经的创业明星。龚海燕2003年创办的世纪佳缘交友网站以54.41%的市场份额牢牢占据着婚恋交友网站行业第一的位置，拥有5 000万注册会员，并于2011年5月11日在美国纳斯达克上市。

从2013年“小龙女”开始涉足互联网教育，推出在线英语口语一对一视频网站“91外教网”；半年后又推出了涵盖中小学K–12（幼儿园到十二

年级）阶段的全学科教学资源共享平台“梯子网”；再到2014年7月龚海燕在梯子网基础上创办了主打互动直播的K–12在线教育平台“那好网”。

但是，好景不长，2014年9月13日梯子网和那好网先后宣布倒闭。龚海燕的内部邮件如此自省，由于自己“过于乐观冒进，战线拉得太长，以至于几个月前就花光了公司融资，一直在用自己的资金支持公司运转”。一位业内人士透露，龚海燕此前曾向多家资本方求助，包括新东方的俞敏洪，但直到最后时刻都未能成功获得注资，“主要原因还是这两家网站业务不聚焦，商业模式不清晰。”随后2015年1月，51Talk宣布完成对在线英语品牌91外教网的整体收购。至此，“小龙女”彻底告别了自己创立的三家互联网教育企业。

龚海燕在互联网教育领域未能复制她在世纪佳缘的辉煌。“小龙女”迅速创建三家公司，又接连遭遇滑铁卢，暴露了互联网教育行业有些“虚火”过旺的现象。但说她创业失败还为时尚早，说不定哪天“小龙女”还会在这片蓝海中卷土重来，开辟一片新的天地。互联网教育行业“泡沫”才刚刚开始积聚，“牛市”才刚刚开始形成，小的插曲不会影响大势的走向。

以上两个事件不过是红红火火的中国互联网教育行业的冰山一角。在这个被誉为“中国下一个风口”的行业里，每天都在上演着各种精彩的故事，互联网教育企业、传统机构、创业者、投资者等各种角色在进行着不同的角力。

在本书中，我们将试图展示互联网教育行业的宏观图景，与大家一起领略全球互联网教育大趋势，概览中国互联网教育的大格局，总结互联网教育产业链的三大环节（技术提供商、平台运营商、内容提供商）、三大运营模式（B2B，C2C，B2B2C）和赢利模式的“九阳真经”（卖内容、卖解决方案、卖工具、卖入口、卖增值服务、卖广告、卖资源、卖数据、卖预期），还有互联网教育行业在资本市场上的趋势，以及互联网教育需要规避的“七宗罪”（误区和风险）和保证获得成

功的“道法术器”。

在书中读者将看到为数众多的案例，这里面既有Cousera、Google、lynda这样的国际巨头；也有新东方、好未来、一起作业、猿题库这些国内的明星公司；还有像手工客、皮影客、计蒜客、扇贝单词、悟空学字等这些一般读者也许还不太熟悉却颇有亮点的个性企业。相信读者朋友一定会得到很多的启示。

第一章
风起云涌：席卷全球的互联网教育风潮



本章亮点：

- 互联网教育全球化发展
- 美国绝对领先，印度增长最快，新兴国家是新增长点
- 移动化、智能化、大数据是关键特征
- 在世界范围，K－12和职业培训是热门投资领域

既然本书是关于“互联网教育”的，那么我们首先需要给它一个明确的定义。互联网教育有很多近义词，比如远程教育（remote education）、远程学习（distance learning）、在线学习（online learning）、在线教育（online education）、在线教学（online

teaching）、网络教学（web-based instruction）、在线培训（internet based training），还有常见的e-learning（数字学习）等。事实上，这些名词大同小异，应该说都是互联网教育在不同时期或不同领域的别名，在本书中我们索性将之统称为“互联网教育”。

如果要对“互联网教育”给出一个比较完整的解释的话，则可参考教育部网站上的定义，互联网教育是指，“利用网络技术、多媒体技术等现代信息技术手段开展的新型教育形态，是建立在现代电子信息通信技术基础上的教育，它以学习者为主体，学生和教师、学生和教育机构之间主要运用多种媒体和多种交互手段进行系统教学和通信联系。”

简单地说，互联网教育就是在互联网环境下开展的教育形态。它区别于传统教育，并不需要依赖线下物理条件，而是借助互联网相关的技术手段来实现教学、教育的部分或全部过程。通常，狭义上的理解，互联网教育就是“教育的互联网化”，是指知识传递的过程利用了互联网技术或载体，例如将线下学习课堂通过视频直接搬到线上，学生仍旧是被动接受数字化教学内容；而随着互联网技术和模式的不断创新突破，互联网教育有了更广泛的内涵，它可以包含一切数字化、互联网化的教育和教学，包括了丰富的内容和工具，以及社交化和自主化的学习过程。简而言之，宽泛的互联网教育是“技术手段优化后的教育形式”，是“技术+方法”。但事实上互联网教育具有更广泛的含义，应该是在“新的网络经济形态下展现出来的新的教育方式”，这种教育方式包含了以互联网为基础的各种技术手段，也包含了创新的教学方法，甚至还包括整个大环境中的经济因素和社会因素等。所以我们探讨互联网教育应该站在一个更加宏观的角度来加以理解。

那么我们先来回顾一下互联网教育的发展历史（如图1–1所示）。互联网教育最初的形态可以追溯到互联网出现之前的“远程教育”。最早实行现代远程教育的是19世纪的一位英国人艾赛克·皮特曼爵士，他通过通信的方式来教授速记法。后来，随着现代邮政业的发展，远程教育

迎来了一段蓬勃发展的时期。伦敦大学在1858年创立了校外课程，可以说是世界上第一所提供远程教育学位的学校。进入20世纪后，人们开始尝试用新出现的电视、广播等技术手段来进行远程教育。查理斯·魏得迈将集成教学媒体项目（AIM）运用在了远程教育中，因此他被称为“美国远程教育之父”。而英国大学在1969年创立了当时世界上规模最大的远程教育课程，真正利用电视和广播作为课程的传播工具，因此成为运用科技推广教育的先驱。之后，越来越多的公立机构和私立机构开始尝试借助各种技术手段来提供远程课程和学位。除了收音机和电视机之外，互联网和电脑的出现使得远距学习变得更简单、更便捷、更迅速。远程教育终于和互联网挂上了钩。

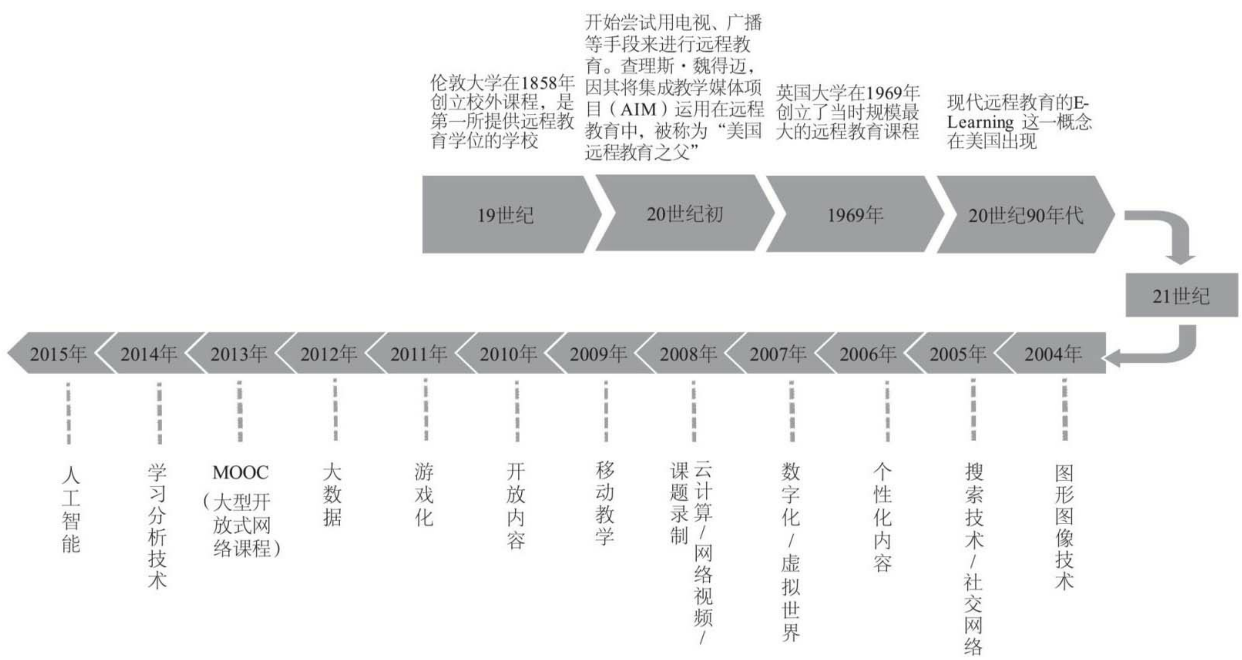


图1–1 互联网教育发展与技术演进简图

尤其是进入21世纪以来，随着科技的快速发展，互联网教育行业的成长也进入了快速通道，包括互联网在内的各种科学技术对教育行业产生了深远影响，在教育领域中的应用也变得越来越深入。

我们来看看近些年来在互联网教育领域中各种技术的演进：2004年，“图形图像技术”开始在教育中得以广泛应用；2005年，“搜索技

术”和“社交网络”带动了互联网教育形态的进一步发展；2006年，“个性化内容”成为人们开始关注的话题；2007年，“数字化”和“虚拟世界”的场景在互联网教育中出现了新的探索；2008年，“云计算”、“网络视频”、“课题录制”等新名词开始频繁出现在人们的视野中；2009年，随着智能手机市场的壮大，“移动教学”开始备受人们的关注；2010年，“开放内容”又变成热议的焦点；2011年，“游戏化”和基于游戏的学习成为学生们追捧的对象；2012年，人们开始越来越多地讨论“大数据”在互联网教育中的应用；2013年的MooC（Massive open online Courses，大型开放式网络课程）和2014年的“学习分析技术”都是当时国际互联网教育行业中最吸引人的话题；2015年之后，相信“人工智能”将会成为下一个互联网教育的引爆点。

可见，互联网教育的发展是伴随着科技的进步一路走来的。而其中对整个行业的推动起到最关键作用的，肯定当推互联网和移动互联网技术的迅速普及。教育与科技的融合酝酿了几个世纪后，终于迎来了更深入的发展。在当前阶段，互联网教育已经渗透到教育的各个细分领域，如基础教育、高等教育、职业教育、兴趣教育等；教育和学习的模式也得以全面的创新和变革，教育的内容、形式和工具等各个方面都发生了巨大的变化。借助互联网和移动互联网的高渗透率，教育将真正有可能逐渐走向全民化和终身化。

我们下面就来看一下，全球互联网教育的快速发展究竟呈现出怎样的态势，而背后的原因又是什么。

全球互联网教育市场

根据美国加州投资基金的预测，全球互联网教育市场保持着平均23%的年复合增长率，2012年全球市场规模已经达到约900亿美元，到2017年预计会达到2 500亿~2 600亿美元（见图1–2）。

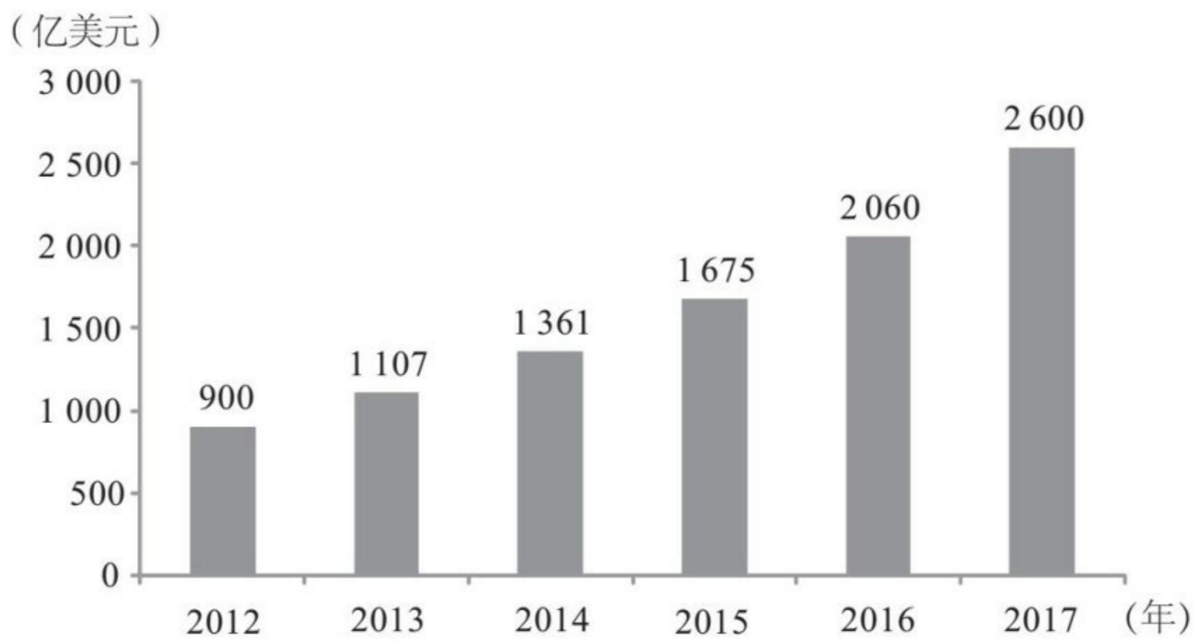


图1–2 2012~2017年全球互联网教育规模

资料来源：education sector Factbook. GsV Capital（美国加州投资基金），2012.

全球互联网教育产业保持着如此惊人的增速，我们认为主要基于以下三个原因。

刚性需求和“互联网+”带来的巨大市场

互联网化或者说“互联网+”几乎是所有行业发展的趋势。所谓互联网化就是互联网与传统产业的结合，这种结合不仅可以促使创新的涌现和传统经营模式的变革，而且可以很好地提高传统产业的效率，以及创造新的商业机会。比如互联网与出租行业的结合，产生了“滴滴打车”和“uber”（美国打车应用软件）等新兴的打车软件；互联网与金融结合，产生了“lending Club”（美国知名互联网借贷平台）、“人人贷”这样的P2P（Peer to Peer，个人对个人的借贷）互联网金融平台；互联网与医疗结合，于是诞生了“春雨医生”、“好大夫”这样的互联网医疗机构。互联网在改变着一个又一个的传统行业的产业链，与此同时，又创造了

一个又一个新兴的市场生态圈。互联网与教育的结合同样如此。

首先互联网用户的规模已经相当可观，而教育产业本身也有巨大的市场，两者结合自然是“强强联手”。根据国际电信联盟（ITu）的数据，2014年年底全球互联网用户人数已经超过30亿 (注) 。而根据GsV的数据，2012年全球教育产业规模为4.5万亿美元，2017年预计将达到6.3万亿美元，行业的年均增长率为7%(注) 。当互联网与教育产业结合之后，互联网教育在全球范围内规模初具，且增速更为惊人，2014年全球互联网教育产业规模已经达到1 361亿美元 (注) 。

巨大的潜在用户数字和市场规模背后是强劲的市场需求。互联网教育从根本上讲是为了让优质的教育资源可以实现共享，将过去只有少数人能接触的教育资源通过低成本向更多的受众倾斜，让学校和教师能够更好地掌握教学的节奏和学生的学习进度；将过去呆板的大众教育模式变革成针对每个学生特点的个性化教学，并有能力提供更优质的教学内容。

人们也需要更多元化的学习方式。在知识与信息快速更新的21世纪，人们所获取的知识在短短几年内就有可能过时，这意味着，人们在学校中获取的知识已经无法满足其在工作中的需求。互联网技术与教育行业的结合，使得人们学习的时间和地点更有弹性，学习效率也因学习方式的改变而得以提升。学习不再拘泥于在教室中听课的传统模式，学习开始变得更加全球化、社交化、趣味化、弹性化和移动化。互联网给人们提供了一种更方便、快捷、高效的学习方式，也可以扩充人们新的教育需求。

传统模式的教育已经无法跟上当前人们对于教育培训的更高要求。根据信息统计网站elearning Infographics（国际某知名互联网教育信息统计网站）的调查 (注) ，有接近25%的员工离职是因为没有足够的培训机会，而72%的被调查企业宣称互联网教育帮助他们维持了企业竞争力。

据统计，那些提供互联网教育和oJT（on the Job Training，在职培训）的企业可以使员工的产出提高26%。尤其对于员工分布在各个国家的跨国企业而言，打破地理空间限制的互联网教育更具有实际意义，并且更节省成本。预计未来将会有更多的企业将互联网教育培训作为企业培训计划的一个环节。

互联网的成本优势

过去所有的工业革命都是在降低边际成本，而互联网经济所带来的变革却可以让边际成本接近于零。边际成本之所以会接近于零，是因为作为一种新的经济形式，互联网经济可以带来“协同效应”或者“共享效应”，通过用户规模的扩大而把使用成本“摊薄”。比如研发一款互联网软件产品的成本是1 000万元，当有100万用户使用的时候，平均每个用户的分摊成本是10元；当有1 000万用户使用的时候，成本就被摊薄到1元；如果有1亿用户的话，成本就仅仅是0.1元了。可以说互联网经济形态是人类社会出现的一种全新的经济模式。我们现在已经看到很多实际的例子，比如说我们所熟悉的uber、360、腾讯、阿里巴巴，它们所采用的模式就是互联网经济形态下的共享方式，巨大的用户数量可以让它们提供的服务趋近于零成本，所以这些网络经济实体索性为用户提供免费服务。这种经济系统必将会向深度发展。

同样是以互联网经济为基础的互联网教育也具有这样的特点，即边际成本几乎为零。对于互联网教育课程的制作和传播成本而言，受众100人和100万人几乎没有区别，这使得互联网教育公司可以轻松扩大自己的规模。

互联网与教育的结合，能够让更多的用户以更低的价格接触到优质的教育资源，甚至可以实现免费。比如现在正在席卷全球的MooC运动就是通过免费课程帮助人们实现学习的全球化和终身化，全球数千万的用户可以足不出户就免费接触到全球顶级大学的教育资源。

现在也有越来越多的公司将互联网教育培训视为一种有效的培训模式。公司将传统培训模式置换为在线培训模式之后，至少可以节约50%的费用和60%的时间，成本大大降低。

互联网教育的自由度很高，学习者可以自由安排自己的学习时间和学习地点，还可以根据自身情况自由安排学习进度。移动互联网的普及更是让教育碎片化成为可能。所以互联网教育对用户个人时间成本的节省也起到了非常重要的作用。

正是具有这一系列的特性，互联网教育更容易被广大的受众所接受。而提供互联网教育产品的公司一旦将产品推出并且获得市场认可后，就可以在短时间内快速成长。这正是这个行业最吸引人的地方，也是整个行业迅速发展的原因之一。

各国有利政策

互联网教育的热潮已经席卷全球，各国都表现出非常积极的态度。美国作为最早提出互联网教育概念的国家之一，在基础设施建设、政策开放程度和模式创新程度方面都处于领先地位。1993年，美国政府正式提出建设国家“信息高速公路”计划，特别强调了信息技术在教育中的应用。美国作为目前互联网教育产业规模最大的国家，在2013~2014学年已经有25个州拥有州立虚拟网络学校，其中还有多个州发布了政策提倡完全在线教学和部分课程在线教学。密歇根州从2006年开始将在线课程学习计入学生的学分。美国总统奥巴马也在2013年明确表示，希望在未来四年内有99％的美国学生通过互联网完成教育学习目标。

英国于2005年针对基础教育发布了“e战略：利用信息转变儿童学习与服务的形式”。战略指出，在教育和儿童服务的各个领域，要充分利用数字和交互技术，为发挥个人最大潜能创建一个更加个性化的服务环境。[注]

在亚洲，与中国比邻的日韩等国也纷纷表示要大力发展互联网教育。其中日本自1998年起就允许本科毕业生近一半的学分可以通过远程教学获得。而韩国则宣布2015年将彻底废除纸质教材，并且要逐步推广与定制教育相关的智能服务和设备，包括：“开发适合不同水平和类型学习者的移动学习内容，运用智能学习设备营造面向学习者的学习环境”等。[注]

中国是互联网教育每年增量最大的国家。中国政府也在最近几年不断提升对于民办教育的开放态度，并重视运用信息化手段实现教育公平及资源共享。比如，2012年3月教育部印发了《教育信息化十年发展规划（2011~2020年）》，提出教育信息化将成为未来十年发展的重点。同时，把建设教育云网络、培养信息化人才和建立信息化管理体系三项任务作为这十年发展规划的主要任务。

毫无疑问，各国政府的积极政策为互联网教育产业的发展铺平了道路，更为行业的繁荣奠定了基础。

全球互联网教育分区域市场

2013年全球互联网教育产业规模为1 107亿美元[注]，其中北美市场最大，占据一半的份额（见图1–3）。年增长率最高的则是亚太地区，平均17.3%，增长最快的国家是印度、中国和澳大利亚，其中中国的年增长率高达30%；其次是东欧、非洲和拉丁美洲，分别为16.9%、15.2%和14.6%[注]（见图1–4）。

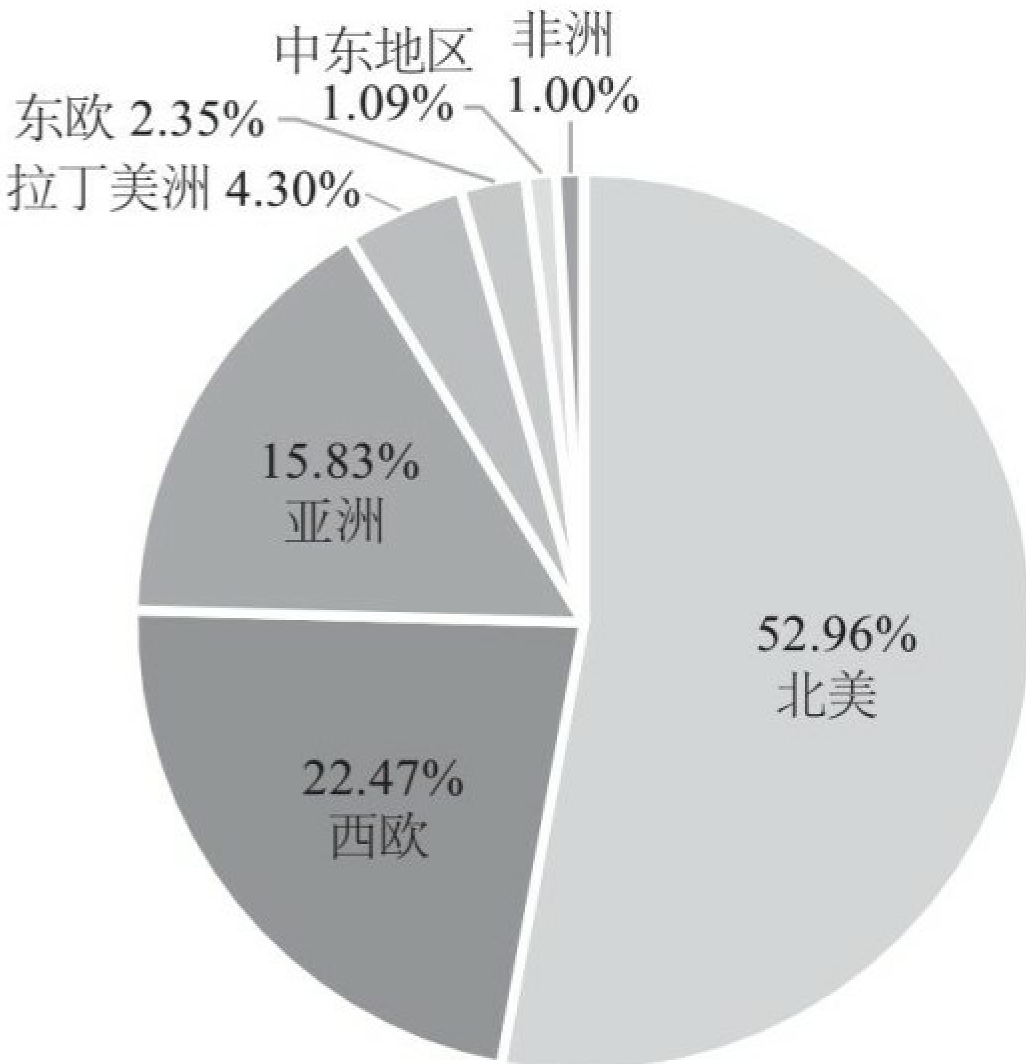


图1–3 全球互联网教育产业规模占比（2013年）

亚洲地区——快速增长

亚洲拥有着全世界最大的K–12用户群体，大学的入学率也在不断攀升，竞争激烈的考试制度导致教育支出占家庭总支出的比例非常高。加之深度的互联网和社交媒体的渗透，可以预测，在亚洲，K–12等领域的互联网教育市场还有非常大的发展空间。

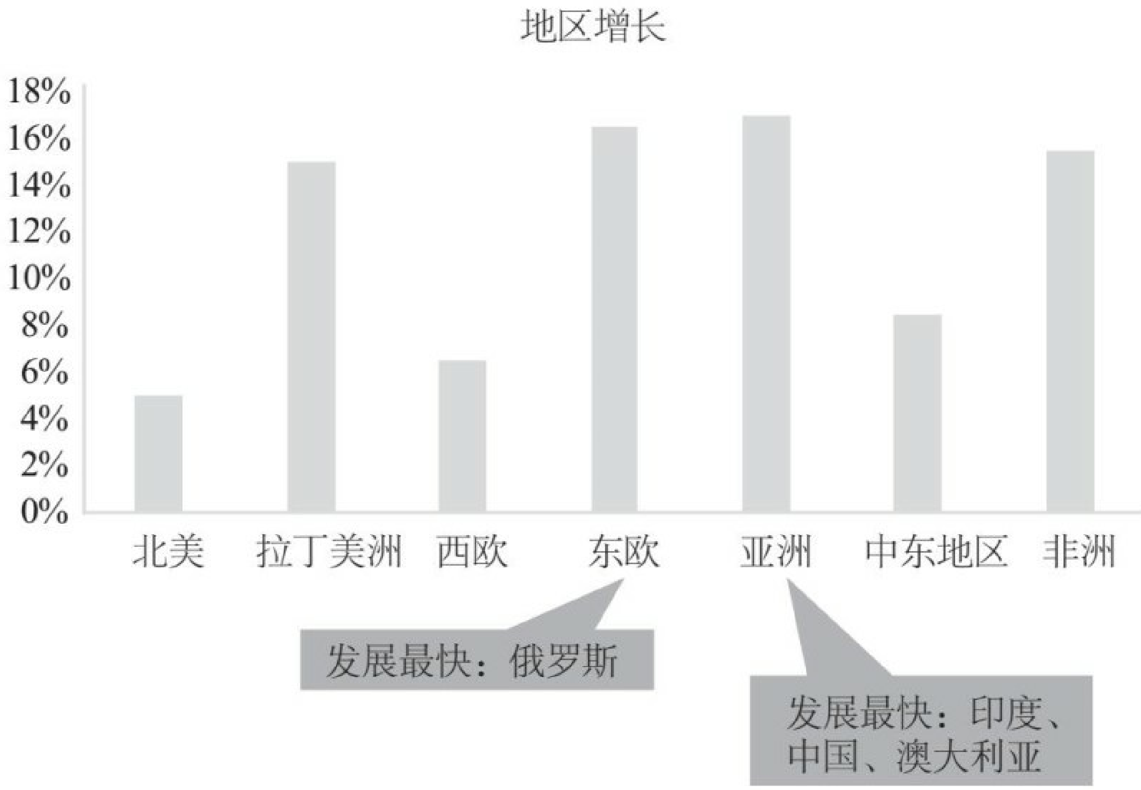


图1–4 全球互联网教育年增长率

资料来源：docebo，2014年

中国

2013年，中国互联网教育市场的规模达到了839.7亿元人民币，同比增长19.9%[注]。学历教育、职业教育和语言培训是中国互联网教育市场规模高速增长的主要动力，占市场规模的75%以上。到2017年，中国互联网教育的市场规模预计将达到1 733.9亿元人民币。根据教育部与财政部每年公开信息，中国政府在教育领域的支出也在不断增加，2012年以来已经达到GdP的4%以上（见图1–5）。

韩国

韩国的互联网教育产业也受到了政府的高度重视，为此韩国政府设立了互联网教育管理办公室。2012年韩国互联网教育市场增长了

12.1%，规模为2.7万亿韩元，相当于24亿美元。目前韩国市场的传统教育机构已经基本被互联网教育公司所取代，或以传统线下加在线相结合的方式存在，比如著名的Megastudy就是这样的机构。韩国互联网产业高度发达，且拥有同中国一样重视教育的文化，因此韩国的教育市场走向对中国教育市场有一定的借鉴作用。

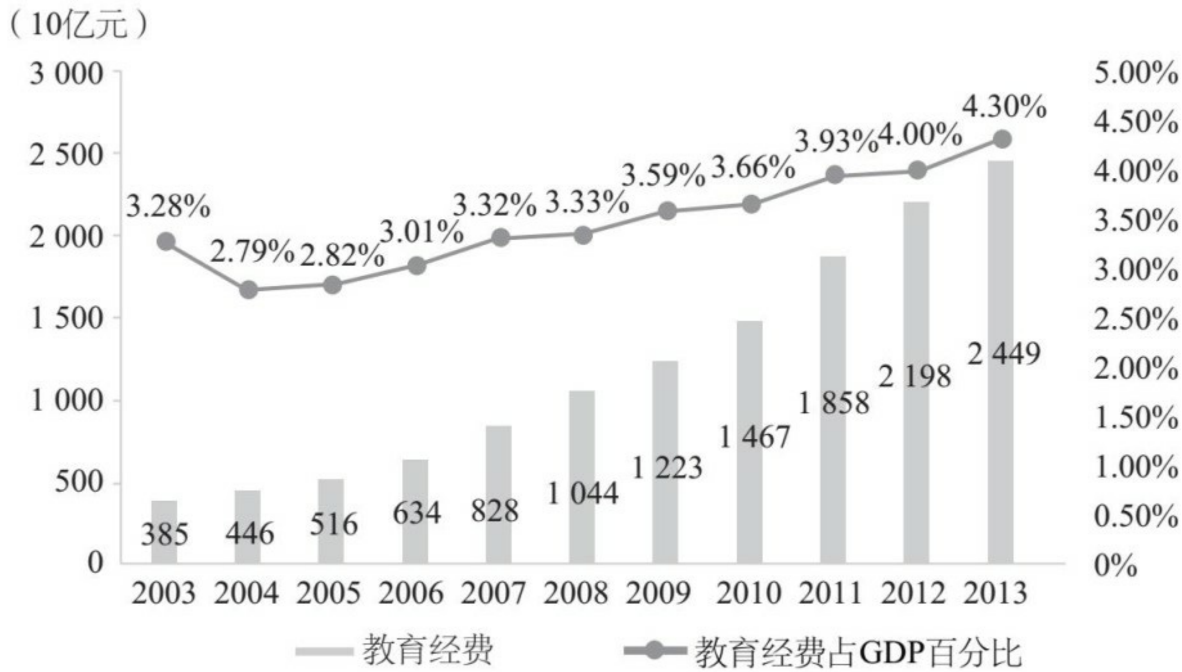


图1–5 中国教育经费支出情况

印度

在全球互联网教育领域，印度正在扮演着一个重要的角色，很多全球性的互联网教育企业的创始人就是印度裔或者来自印度。印度互联网教育市场由2008年的8 840万美元增长到2013年的约1.73亿美元，年均增长率为14.4%[注]。根据elearning Infographics的数据，2015年印度互联网教育市场规模的增速为55%，将超过中国52%的增长率，成为2015年全球互联网教育规模增速最快的国家[注]。印度互联网教育市场有着强烈的政府推动因素，印度政府希望通过互联网教育提高全国的受教育程度。

北美地区——保持领先

北美市场是全球互联网教育领域无可争议的领导者，不仅拥有最大的市场规模（586亿美元），还拥有最具影响力的互联网教育企业、最成熟的商业模式和最多样的赢利模式。2013年美国互联网教育注册用户已经超过710万，仅当年就新增互联网教育注册用户41万，注册数增长6.1%，并且目前有77％的美国公司在使用互联网教育服务。2014年，美国互联网教育领域的投融资总额为18.7亿美元，比2013年增长了55%。2015年投资的金额预计还会增加，比如在线视频教程网站lynda.com在年初已经获得了TPG 1.86亿美元融资，成为迄今为止全球互联网教育行业最大的一笔融资。

西欧地区——全球第二

西欧是继北美之后全球第二大互联网教育产品市场，2013年的市场规模达到249亿美元。西欧国家数量和语言种类众多，且拥有大量外来移民，因此对在线语言培训有很大的需求。比如根据荷兰移民局的规定，通过任何形式要在荷兰定居的人，都必须参加荷兰语考试，通过考试才可以获得居留资格。最有名的荷兰语学习网站是荷兰移民局自己开设的网络荷兰语学习平台“naar nederland”，这个学习平台的学员需要自己付费购买在线课程以及材料。此外，由于拥有共同的文化和商业环境，近几年美国互联网教育公司正在进入西欧市场。比如美国lynda.com于2014年正式收购欧洲在线视频教育网站Video2brain，其付费模式和教学内容都与lynda.com的会员制兼容。

东欧地区——政府驱动

2014年，东欧互联网教育产业规模为26亿美元，相比2013年增长了16.2%，市场的主要驱动力来自政府投资和为数众多的以技术为主导的教育创业企业。考虑到目前俄罗斯的经济困局，预测2015年东欧互联网

教育产业增速将会有所下滑。

全球互联网教育行业五大趋势

如果我们总结全球互联网行业的发展趋势，可以看到整个行业呈现出以下5个特点（见图1–6）。



图1–6 全球互联网教育发展五大趋势

新的增长点：移动端和新兴国家

随着全球宽带技术的不断发展、4G商用范围不断增加以及智能终端在全球范围内的普及，移动端的教学直播互动变得更加现实。学员不必坐在电脑旁，身边也无须接入Wi-Fi网络，只要通过高速的4G网络，使用手机、平板电脑等就可以随时随地学习。尤其是在宽带资费不断下降的趋势下，移动端的教育会突破拐点呈现爆发式增长。全球移动学习市场将会从2014年的23亿美元飞速增长到2020年的123亿美元，增长大约4.5倍。

从市场份额来看，北美和西欧依然占据着互联网教育市场的头两把

交椅，并且遥遥领先。但是如果看增速，亚洲、东欧、非洲和拉丁美洲则显示了强劲的增长动力，其中尤以中国和印度最为迅猛。新兴市场首先从人数规模上来说就占有绝对优势。以亚洲为例，亚洲中小学生数量超过6亿，是美国的10倍以上。根据经济合作与发展组织（oeCd）的报告，到2020年，25~34岁接受过高等教育的2亿人中，亚洲会占一半以上，而中国和印度分别会占到29%和12%。亚洲在线学习产品的市场需求在持续升温，到2018年亚洲预计将会占到全球互联网教育市场23%的份额。可以预见，在不久的将来，新兴国家将成为互联网教育的主战场。

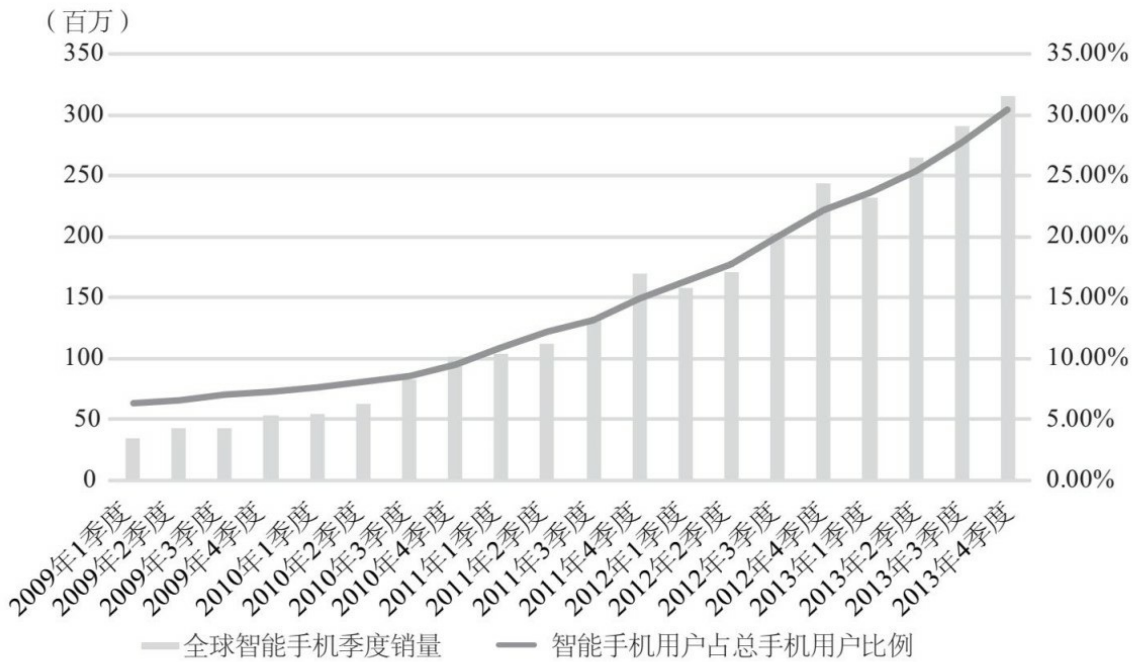


图1–7 全球智能手机季度销量及智能手机用户占比

互联网教育未来的突破口：大数据和人工智能

大数据技术的发展对人们的生活和各个行业都已经产生了非常重要的影响，在医疗、金融、电信、航空、零售等领域，基于大数据的决策已变得非常普遍。大数据同样会影响到教育行业的发展与进步。在过去，在学校的教学活动中收集和处理学生的学习数据是非常困难的。但是随着互联网时代的到来，尤其是云计算技术和大数据技术的突破，基

于学生行为大数据分析的教学将会成为现实。

维克托·迈尔–舍恩伯格在其著作《与大数据同行：学习和教育的未来》中描绘了大数据时代教育的新图景。大数据可以最大限度地帮助实现弹性教学制度、个性化教学以及家庭学习。大数据可以根据学生在学习中反馈得来的数据，更有针对性地向学生提供他们所需要的课程，并且能制作更深更丰富的学习内容。越来越多的学生在线上学习后所形成的大量数据，可以帮助教师和教育机构对学生的学习特点、学习效率进行一对一的分析和评估，随后有针对性地向学生推荐更适合的教学内容和教学方式。

美国三大MooC平台之一的Coursera[注] 已经开发出数据分析工具，教师可以通过工具的检测和分析看到学生的学习表现，并且及时调整学习的内容和方式。比如当学生在某个知识点总是出错的时候，系统就会不断强化出现与这个知识点相关的题目，从而达到学习的效果[注]。这就是所谓的“自适应性学习”。

人工智能的热潮也正在慢慢向人们袭来，相关的各种应用已经开始进入我们的生活，比如我们经常使用的语音搜索、指纹解锁、人脸识别等技术都属于人工智能的范畴。人工智能技术的产品主要集中体现在机器人及相应的智能软件、硬件上。

如果人工智能应用在教育领域，未来的人们可能只需要一个机器人或者一款智能头盔客户端就可以完成所有的学习。智能终端把识别系统、智能搜索、逻辑推理及信息感应等技术都集成在一起，让学习者从听觉、视觉、触觉等各方面都有近似于真实的感知，真正达到“所思即所学”。

人工智能技术也将会带来教学场景的变革。当前在线教育主要通过图像、视频及游戏等多媒体的方式来表现教学知识点。在未来，人工智能将会展现全方位立体型的综合教学场景，答题可以表现在互动、搜索

及综合体现等不同的方面。

毫无疑问，基于大数据和人工智能技术的个性化教学模式将会成为未来互联网教育行业的最具发展潜力的领域。

互联网巨头的加入

互联网教育的热潮席卷全球，这里面自然少不了互联网巨头的身影。2014年，谷歌的Google Classroom正式开通。Google Classroom是一个面向教师和学生的教育内容平台和沟通界面，它整合了谷歌的其他云端服务作为辅助，方便教师和学生之间更好地进行课件传送、作业提交等操作。通过使用Google Classroom，讲师可以创建一个课堂，手动添加学生，或通过分享课堂专属链接的方式来快速安排自己的“课堂”。课堂教学结束之后，讲师可以在应用中上传所有的课后作业以及相关内容。

微软也推出了onenote Class notebooks试图和谷歌分庭抗礼。onenote Class notebooks可以帮助学生完成任务学习，并帮助老师实时掌握学生的学习进度，目前该平台对拥有office365的老师免费开放。与此同时，微软还与联想和英特尔一起共同开发基于云技术的数字校园解决方案。

在中国，百度在这方面的布局是最为积极的，百度正以平台的方式切入在线教育。在投资并购方面，2014年相继投资主打考研的万学教育，8 000万美元投资提供语言教育平台类的沪江网，千万美元投资出国留学领域的智课网，并且收购了C2C平台类的传课网，将百度的云服务以及大数据平台与传课网海量课程进行结合。到目前为止，百度在互联网教育方面的产品已包括百度文库、百度百科、移动App、问答平台“百度知道”、百度视频等。从教育领域来讲，涵盖范围包括K–12、出国留学、综合平台、语言教育等多个领域。

阿里巴巴也不甘落后，不但拥有自己的教育平台“淘宝同学”，更是

在2014年1月联合淡马锡等投资机构共同投资全球领先的在线教育平台以及最大的在线英语学习机构TutorGroup，投资额高达1亿美元。随后还投资了2014年移动端下载最火热的App之一的“超级课程表”。

腾讯也拥有“腾讯精品课”和在线教育平台“腾讯课堂”，以及“腾讯大学”等多种互联网教育产品。

国内外的互联网巨头都对互联网教育表现出了浓厚的兴趣，在各自擅长的领域开始了有计划的布局。

互联网教育行业创业

在互联网教育行业，初创企业构建平台的门槛和成本较高，需要长时间的坚守与用户的积累才能够最终将流量转化为赢利。大型互联网公司的优势在于搭建平台，而中小创业者的机会在于技术提供服务领域。在全球范围的互联网教育行业中，平台提供商的市场规模最大，约占行业整体规模的70%；其次是技术提供商，约占行业的21%；内容提供商的规模相对最小，仅占行业整体的9%左右。[注]

2014年，两起10亿美元的收购案例颇有代表性，一个是平台，一个是技术提供商：私募股权投资基金Charterhouse Capital Partners llP以超过20亿美元的价格收购美国在线教育平台skillsoft；私募股权基金Hellman & Friedman以11亿美元收购云端教育软件服务商Renaisssance learning[注]。

根据资本实验室的研究，2014年全球在线教育行业投资事件中，IT/配套服务领域投资事件89起，占比30.6%，交易额6亿美元，占比32.4%。这是三年内配套服务领域投资首次在互联网教育行业的整体投资份额中排名首位，这也意味着，为互联网教育行业提供技术服务的公司开始越来越受到风投的青睐[注]。2014年获投资的IT/配套服务主要包括：教学管理系统、在线教育平台搭建、学习管理与服务、学生教育数

据与信息分析、学习效果评估，以及学生/家长/教师的信息交流平台等。技术提供商的作用已经越来越重要，对互联网教育行业的整体发展是举足轻重的力量。

投资关注的热点：K–12教育和职业教育

从全球范围来看，2014年VC/Pe对教育领域的投资共计291起，总金额18.6亿美元。其中职业与技能教育投资案例合计102起，交易额8.1亿美元；基础教育K–12领域投资案例63起，交易额1.8亿美元[注]。因此可以很明显地看出，按照教育的细分领域来看，目前在互联网教育领域，投资机构主要青睐两个方向：一是K–12教育；二是职业培训与技能培训。

K–12领域对于投资的吸引力不用多说，由于庞大的市场用户群和国家政策层面的强力支持，互联网教育在K–12领域的增长具有巨大的潜力。而投资机构对于职业/技能培训领域的看重同样来自市场的需求——人们对于终身学习以及技能提升的渴望。21世纪是知识经济的时代，信息爆炸和知识的快速更新意味着人们需要不断升级自身的知识和技能。在技能教育领域，语言培训最受创业者和投资机构的关注，其次是以编程学习为主的IT培训；音乐、艺术、体育为主的文体类教育培训机构也获得了不少投资。

在K–12领域，近期比较引人注目的是2014年2月Google Capital以4 000万美元参与的一笔投资，投资对象是Renaissance learning。Renaissance learning提供各种学习评估工具，目的是通过数据驱动的方式为老师提供更恰当的教学方法，同时为学生提供更适合的学习技巧。目前平台上已有注册用户1 800万。

在中国国内互联网教育市场，一起作业网2015年1月完成了d轮融资，总金额为1亿美元，融资后估值达到6亿美元。这是到2015年年初为

止中国互联网教育K–12领域单笔金额最大的一次融资，也是继2014年年初TutorGroup旗下的VIPABC获得1亿美元投资之后的第二个中国互联网教育行业上亿美元融资的案例。K–12领域的投资热度可见一斑。

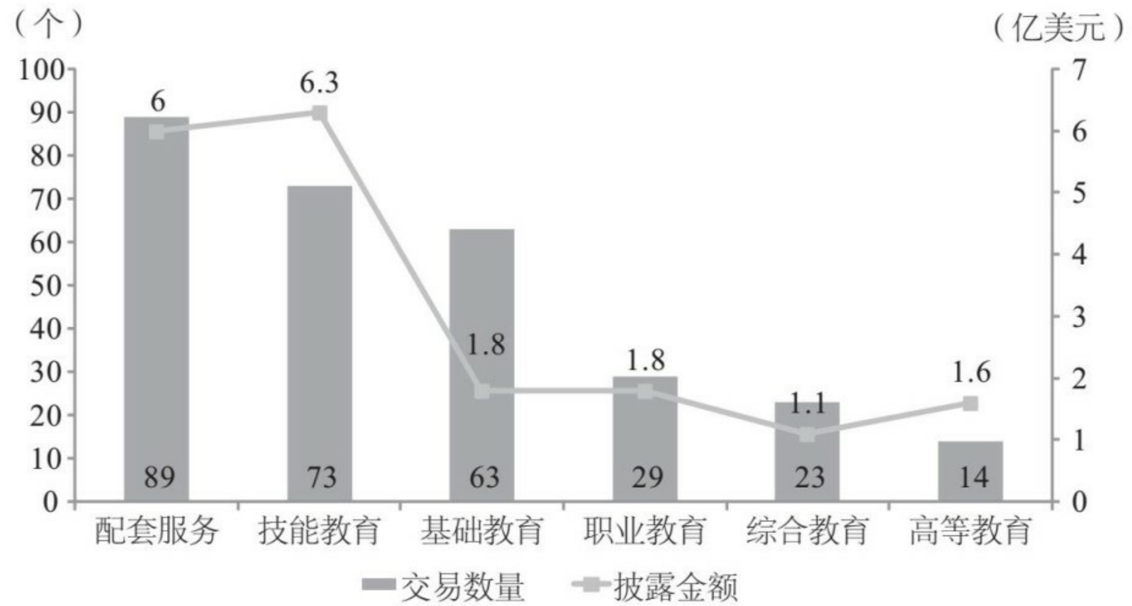


图1–8 2014年全球互联网教育风险投资领域分布

资料来源：2014年全球与中国在线教育风险投资及并购概况. 资本实验室，2015

职业技能培训方面，2014年最大的一笔教育科技融资投入到了为IT从业者提供继续学习机会的Pluralsight（美国软件开发在线教育平台）上，这家公司拿到了1.35亿美元的B轮融资,该轮融资后，Pluralsight的估值将超过10亿美元。

不可不知的全球互联网教育企业

我们说互联网教育的风潮席卷了全球，而这股风潮最根本的引领者，还是那些优秀的互联网教育平台。那么我们就来认识和了解一下那些为这场变革做出贡献的先行者们，那些分布在世界各地、我们不可不知的互联网教育企业。

因为篇幅有限，在这里我们主要介绍几个明星企业，它们要么是在全球产生了巨大的影响力，要么是资本青睐的宠儿，还有几个富有创意的机构，目前在国内还没有类似的成功案例，这些企业大多来自崇尚高科技创新的北美发达国家。另外，我们还挑选了日本和印度的两个互联网教育机构，分别作为亚洲发达国家和发展中国家的代表。

学习真正的无边界：三大MOOC平台

2014年，互联网教育领域听到最多的词汇当中，肯定有一个是MooC。在这一年中，越来越多的学校和机构加入MooC平台，MooC的课程数量翻了一倍，全球学员已经达到约1 800万，一个MooC生态圈正在全球范围内逐渐形成。

MooC平台起源于2011年，美国斯坦福大学设立了在线学习平台，免费提供三门计算机课程，美国各类名校也纷纷效仿开放一些课程，而后，就有了专门的第三方MooC平台，整体提供各大高校的课程资源。截至目前，MooC风潮已分布到全球各地，其中最具代表性的是Coursera、udacity[注]、edX[注]三大平台。

MooC之所以能够在全球范围引起关注，并获得快速发展，主要是因为它真正打破了学习原有的边界。比如，Coursera拥有全球几百个国家和地区的数千万成人用户，而edX的一门热门课程就能拥有一百多个国家的用户报名，用户年龄从十多岁到70多岁不等。我们可以看到，因为互联网，学习资源的分享已经不受地理区域的限制了，而年龄也不再成为学习的障碍，甚至也许有一天，MooC会变成一种生活方式，一种代表终身学习的态度。

经过2014年轰轰烈烈的发展之后，MooC已经成功贴上了免费教学、无边界学习的标签，各家平台也开始有了自己独特的风格。MooC虽然是以非营利的公益性质为主，但在免费资源的基础上，一些发展较

快的MooC平台也开始在探索新的商业模式。

Coursera是2012年由斯坦福大学的教授创办的，目前已与16个国家62所高校合作，一方面，平台获得了这些高校的授权，开放一些在线课程，并且有部分课程可以直接拿到校方承认的学分；另一方面，一些合作的高校也会把Coursera作为教学辅助平台，为自己校内的学生提供混合式教学。由于平台的用户主要是大学生和职业人士，Coursera基于他们的需求垂直延伸了业务范围：与课程学习相关的业务包括，提供人工指导和评价服务、代理各合作高校销售电子结业证书、提供收费考试服务、推出专项课程认证项目等。比如，如果用户要最终获得某专项领域的学习证书，大约需要花费200~500美元；另外，还有一些与就业相关的服务，比如Coursera会向合作企业推荐符合要求的学生列表，而雇主企业则需向平台支付相应的服务费用。目前，Facebook、Twitter、Appdirect和TrialPay等多家公司都已经与Coursera签署了协议。这样，平台就实现了课程资源免费、而增值服务收费的商业模式。

edX也是2012年由麻省理工和哈佛联合创办的，它的定位是非营利性质的。这个平台有两个明显的特点：一是带有研究倾向地探索“主动学习”的方式，平台除了提供高质量的课程资源外，还像一个大学实验基地一样，研究学习和教育本身。比如，平台会开发一些特殊的程序，用来增强学习的“游戏化”特征。并且，edX还注重通过社交、社群的建设来提高学生的学习动力，不仅包括线上论坛的形式，还有诸多线下聚会。二是edX支持和参与教学内容的制作，比如Google与edX正在合作搭建的互联网教育课程制作平台——MooC.org，就是用于帮助内容提供方制作和维系在线课程的。

在非营利的原则下，edX在财务方面主要考虑保持平台的持续运作，目前的收费方式有部分与Coursera类似，如提供课程结业证明、课程测试、监考及评测、面对面辅导、猎头、企业内训、教材销售等有偿服务。

udacity与其他两个平台不同，它是由顶级的IT公司赞助成立的，包括Google、Facebook、AT&T等明星企业。到目前为止，该平台并没有与大学结盟，它的课程定位也非常明确，那就是“与实际的商业应用环境匹配”。比如一门数据科学课程，授课教师很可能就是Facebook的统计学家，其课程内容也是充分渗透着Facebook日常要处理的问题。

尽管没有各高校授权的学位，udacity有自己平台的学分和相应的证书——“纳米学位”。同样，用户要想获得相应学分和学位，也需要向udacity支付一定的费用。值得一提的是，由于udacity有高科技名企撑腰，它具备向就业端业务延伸的天然优势，因此，就业推荐服务也是平台的一项重要增值服务。并且，为了与其他MooC的定位更好地区隔，未来udacity很有可能逐步向就业前培训的业务方向拓展。

可汗学院：“翻转课堂”

《一个人，一台电脑，一千万学生，可汗学院如何重塑了教育》，这是2012年福布斯发表的一篇文章，而它也绝非只是用文章标题来哗众取宠。2004年，孟加拉裔美国人萨尔曼·可汗用雅虎的一款绘图软件作为共享记事本，为其表妹和弟弟讲授数学难题，并索性把材料做成视频放到了YouTube上。视频引起了巨大反响，这让可汗由此产生了视频教学的灵感。2007年，可汗创立了非营利性定位的可汗学院（Khan Academy），同样用短视频的形式教授不同科目的知识。成立之初，他只是怀揣一个美好愿望，就是让更多人能够享受到有品质的教学。而仅仅过了24个月，这个仅靠一个人、一台电脑支撑运营起来的网站，迅速聚集了1 000万个学员，成为世界上最大的“学校”。

今天，当我们回过头去分析这个平台成功的原因，可能会从技术和教学研究的视角去看。的确，可汗的教学视频是在试错中找到的最优方式，它们属于互联网教学视频的典范，其中的一些特点是值得互联网教育内容提供商学习的。比如，十分钟短视频的时长控制；拆解知识点，

由易到难、由简单到整合的进阶讲解方式；借助练习记录系统，了解学生对知识点的掌握情况，编排相同进度的学生为一个班级单位；主讲人不出现在视频中，避免干扰对知识点本身的专注；通过游戏机制激励持续学习，增强学习趣味性，等等。因为具备这些特征，可汗学院的教学视频也成为“翻转课堂”的典范。目前美国一些学校已经开始使用它的教学片代替知识点教授，而课堂本身的重点变成了组织讨论。

然而，除了这些技术层面的特点，我们还想补充一下可汗学院背后的情怀。2009年，可汗决定辞去基金公司稳定的工作，专注于可汗学院的运营，这绝非是一个容易的决定。因为要定位非营利性质，不引入风投的资金，可汗主要得依靠自有资金进行运营，这背后，倘若没有对教育事业的情怀，是很难坚持下去的。

Lynda：好内容不愁卖

lynda是一家非典型的科技创业公司，它更像是一个由精品小作坊发展起来的平台。1995年，布鲁斯·海文（Bruce Heavin）和琳达·韦恩曼（lynda　Weinman）夫妇共同创建了lynda.com，从成立之初就坚持打造精品内容，并采用付费订阅模式。他们最初并没有引入风投，但仅经过两年的运营，就实现了赢利，2013年的营业收入已达1.5亿美元。

在lynda这种会员制收费的模式中，我们能看到互联网教育平台的另一个特点，即“内容为王”。就像lynda创始人所表述的，他们并不担心收费模式会降低平台的流量，只要保证高质量的内容，用户会倾向为之付费。lynda会员的费用最低是25美元/月，会员可享受各类录制视频阅读的相应权限，而平台的视频课程主要与职业、商业实用技能相关。在这种“古老”的商业模式之下，lynda已经汇集了2　000多万的付费用户，包括个人和机构。正是因为课程的高品质，包括索尼、Pixar、迪士尼等知名企业在内的机构用户都与lynda展开合作，利用lynda的课程来补充企业内部培训的教学项目。也正是有了赢利的保障，lynda平台的授课

教师也获得了不菲的报酬，进而构成了平台两端互相滋养的良性循环。平台风格和定位都相对稳定后，lynda开始引入风投，并且积极进行国际化的扩张。2015年lynda接连迈出大步，年初完成第二轮1.86亿美元的融资，投资方为TPG、私募股权公司spectrum equity和Accel Partners[注]等，新募得的资金将用于并购内容提供方，以增加其课程内容和教学视频的数量。

2015年4月，linkedIn出资15亿美元整体收购了lynda，两个平台在职业培训相关领域将获得协同发展的效果，两个平台账户打通后，lynda用户流量也将获得快速的增加。

Renaissance Learning[注]：是辅助而不是取代

Renaissance learning从软件技术起家，由学习评估工具逐步渗透到互联网教育的大行业。由于最初的直接客户是学校等机构，赢利模式相对清晰稳定，因此，这种模式的平台在前两年行业的早期就较快地获得了资本的青睐。

Renaissance learning创立于1984年，最初是英国私募股权公司Permira的子公司，因此它天生就带有风投的血统。早在2011年的收购中，平台就被估值5亿美元；2014年，又获得Google Capital 4 000万美元投资，估值达10亿美元。

从细分领域上来看，Renaissance learning主要定位的是提供K–12阶段的学习工具，其产品被多方证明有助于提高学习效率，公司的产品从最开始就面向学校推广，辅助教师的阅读课程授课、练习和测试等环节。目前美国有1/3的学校都是Renaissance learning的客户，企业级数据系统在为超过3万多个学校提供数据维护服务。学生的阅读、练习和测试数据也都记录在了公司数据库，目前Renaissance learning已储存了1 000多万名美国学生的阅读记录，是公司研发个性化教学系统的重要基

础。

Renaissance learning的业务特点说明，互联网类的产品或工具能够给教育带来效率和效果的提升。未来教育将是线上和线下的无缝结合，互联网不是替代了教师和线下教育，而是扮演了教育在线上的辅助者的角色。

Shmoop㊟：学习可以是快乐的

我们曾与多名一线的教师探讨快乐学习的话题，他们有一个比较一致的观点，那就是“学习本身并不是快乐的”，解决难题、探索知识的黑洞，这个过程大多时候都不是顺应人的天性的，而是需要克服困难才能达到的。所以，作为一名教师，能改变和改善的，是让自己传授知识的方式变得更加有趣，尤其是面对自主性、自制力相对较弱的K–12阶段的学生。

而shmoop这个平台的出发点就是让学习变得更快乐。“知识是不变的，但是我们可以采用更有趣的方式来教授它。”shmoop于2007年在硅谷创立，主要针对美国中学教育的考前准备，平台为内容制作倾注了巨大的资源和精力。为了讲述一个知识点，shmoop的内容制作团队可谓使出浑身解数，将课本的知识点与当下流行事件和文化融合，并发挥想象力，将之编写为幽默风趣的剧本，最终采用动画短片的形式进行演绎。

引用一个数学方面的例子，shmoop有一段视频是介绍两段距离是应该采用加法还是减法的方程式，用的是一只卡通形象的水鸟从200米的空中钻入30米以下的水里吃掉一条鱼，并配上类似卡通人物的声音提问知识点。shmoop希望用户学习的过程就像看动画片一样轻松有趣。

可以看出，这种内容制作的方式是独具创意的，而且很难被竞争对手超越，因为他们需要具有各种专业的人才构建一支完整的制作队伍。目前几乎还没有类似的平台能够在内容上花这么大的功夫。当然，像其

他互联网教育平台一样，shmoop也会储备大数据资源，学生在视频学习过程中的行为都会被记录下来，作为教学指导和改进的依据。

目前shmoop已经有1 000多万用户，其中800万是学生，以低年级为主，但未来随着内容范围的延伸，相信高年级学生也会继续追捧。我们希望shmoop的内容在娱乐化制作的同时，不要脱离教育的本质。

Quizlet(注)：众包是一种生产力

最近，由互联网流量监测机构Quantcast做的美国教育网站流量统计，跳出了一个Quizlet，位列流量排名榜首，让人不免好奇，它到底是谁？

Quizlet的创始人安德鲁（Andrew）提到，产品的设计灵感是源自高中时代自己编的一个记单词的程序。2007年Quizlet正式开放，其开放式编码的模式让它获得了互联网教育界“维基百科”的称号。这也是它最大的特点，即通过众包的方式让用户自己制作内容。

对于这种C2C的平台，内容生产和社区互动是最关键的，而Quizlet在这两方面都表现不凡。独特的“闪卡”概念，让平台的学习变成一个很酷炫的互动模式，用户可以选择自己的学习组，上传下载闪卡，修改别人的闪卡，查询他人建立的学习数据等，这无疑是推动自主学习的有效方式。

Quizlet并未采取丰富的营销手段，但即使仅靠口碑，该平台已经备受教师和学生的关注。据该平台的数据披露，目前其月活跃用户已达1 500万，平均每人在每个板块会花费20分钟的时间，且平均每周有100的新增问题。平台的订阅用户中，有1%每年会在网站上消费15~20美元。这个赢利的数据目前还并不漂亮，但Quizlet在如此低调的前提下获得如此高的流量，足以说明它的模式对提高学生自主学习是有很积极的作用的。

Schoo㊟：把直播做到极致

前面的案例大多出自高科技企业盛产之地——美国，下面我们介绍一个日本的企业schoo，它成立于2011年，是日本目前成长最快的互联网教育网站，其商业模式和赢利模式已经相对稳定。

schoo的平台也主要定位于“经营创业、商业技巧、科技与IT业界趋势”等职业或商业主题。与其他地区的情况类似，这个领域的互联网教育目前比较容易发展起来。但schoo与上述企业的投入重心略有不同，它把更多的资源和精力用于直播教学的研发上。

目前，该平台有80%的内容是通过直播的方式呈现的。schoo的社长秉持一个观点：“互联网教育未来的发展趋势，一定是会强调内容的实时性、互动性。”网站也会打造一部分精品录课内容，这与YouTube等视频网站并无本质差别。所以，schoo会更注重直播技术和模式的开发，让网站课程的互动沟通环节变成最独特的亮点。

从规模上看，schoo已经拥有300人的讲师群，还有6万名会员。其付费直播的时间段平均能吸引1 000人次的流量，高峰热门课程可达4 000人次。

我们认为，未来互联网教育若想替代部分线下课堂，必然要依靠直播的力量，而直播其实不仅仅是技术，更需要互联网教育机构对线下课堂的各类要素有真正充分的理解，否则用户的体验是无法提升的。

Embibe㊟：互联网教育“启蒙家”

如前文介绍的，印度作为一个快速发展的地区，将在未来全球互联网教育发展中扮演重要的角色。所以，我们有必要介绍一下被称为印度互联网教育的“启蒙家”——embibe。

embibe是印度本土的一家教育科技公司，由于印度正处于发展初期，该地区互联网教育行业的发展多少还是沿袭了发达国家走过的路。与其他地区的成功经验一样，embibe切入了成人阶段应试考试的领域，并且打造出教师、学生和家长的互动社区，未来计划在其专注的工程和医学领域垂直延伸发展。这样的定位比较容易树立embibe在某个领域的地位，同时清晰的商业模式也容易让其受到投资机构的青睐。

embibe设置了用于追踪记录用户学习的"主题地图"，用于学习管理和分析的"我的反馈"以及用于总结和集中复习的"复习中心"。平台的内容也是紧密结合考试相关的重要知识点。

我们相信，只要保证内容的质量、重点知识点和考点的及时更新，embibe就能获得较好的用户体验，未来进一步往个性化学习的方向延伸，同时寻求地域的扩张，一定会有更好的发展前景。

---

1. education sector Factbook. GsV Capital（美国加州投资基金），2012.
2. The World in 2014: ICT Facts and Figures ITu, 2014.
3. education sector Factbook, GsV Capital, 2012.
4. education sector Factbook, GsV Capital, 2012.
5. Top 10 elearning statistics for 2014 elearning Infographics. 2015. http://www.elearning infographics.com.
6. 李凡等. 英国信息化策略"下一代学习运动"的发展及启示. 2011.
7. 通信行业：美国互联网教育研究，开放的教育体制和IT基础带来创新领先. 东方证券，2014.
8. education sector Factbook，GsV Capital，2012.
9. e-learning Market Trends & Forecast 2014~2016 Report. docebo（欧洲知名互联网教育公司），2014.
10. 2014年中国在线教育行业发展报告. 艾瑞咨询，2014.
11. India’s e-learning Market outlook to FY2018. Ken Research（全球领先的行业研究与信息服务提供商），2013.
12. Top elearning statistics and Facts for 2015, elearning Infographics, 2014.

13. 成绩的变化：追踪2013年美国互联网教育. 巴布森（BABson survey Research Group，美国市场调研机构），2014.

14. TPG，是指美国得克萨斯州太平洋投资集团（Texas Pacific Group），是美国最大的私募股权投资公司之一。

15. Coursera，是由美国斯坦福大学两名计算机科学教授创办的免费大型公开在线课程项目，旨在同世界顶尖大学合作，在线提供免费的网络公开课。

16. 汤敏. 慕课革命：互联网如何变革教育. 北京：中信出版社，2015.

17. 2014年中国在线教育深度研究分析报告. 国泰君安证券研究，2014.

18. 2014年全球与中国在线教育风险投资及并购概况. 资本实验室，2015.

19. 2014年全球与中国在线教育风险投资及并购概况. 资本实验室，2015.

20. How Asia is emerging as the World’s edtech laboratory, edsurge（美国知名教育信息网站），2013.

21. udacity，是一个私立教育组织，主要从事线上学习，于2012年2月开始推出，可详见www.udacity.org.

22. edX，是麻省理工学院和哈佛大学于2012年4月联手创建的大规模开放在线课堂平台，可详见www.edx.org.

23. Accel Partners，是世界五大风险投资机构之一，致力于帮助杰出企业家建立定位非常明晰的技术公司。

24. Renaissance learning，是美国云教育软件公司，在互联网教育领域耕耘了近20年。

25. shmoop，硅谷在线教育平台，创始人是硅谷著名投资人。

26. Quizlet，美国最受学生欢迎的背单词软件。

27. schoo，日本成长最快的互联网教育网站，针对上班族群体的职业教育学习需求。

28. embibe，印度互联网教育公司，主要面向有认证考试需求的学生提供在线测试服务。

第二章
破竹之势：站在风口的中国互联网教育



本章亮点：

• 政策、经济、互联网三驾马车驱动，互联网教育成下一个风口

• K－12领域的教育有刚需，o2o模式是关键突破口

• 成人阶段兼具再教育需求和互联网学习适应力

作为被全球互联网教育浪潮席卷的重要区域之一，中国互联网教育市场充满了想象力和吸引力，并且独具风格。

纵观中国互联网的发展史，最初互联网是从20世纪90年代的一根

64K的国际专线开始的，一路飞奔，90年代末到2000年前后各大门户网站风生水起，到2003年又开启了中国电子商务的黄金十年，到目前又开始全面转战移动互联网战场。中国互联网和移动互联网的环境已经相对成熟，中国居民网络和移动互联行为习惯也在这样的环境中得以充分培养。截至2014年年底，中国互联网网民已达6.49亿，其中手机用户已经超过PC用户，占所有网民的85.8%。

互联网和移动互联网如此高的渗透率意味着什么？首先，不能否认的是，互联网将无缝地融入中国居民的生活中，未来网民与非网民的界限将越来越模糊，“网民”的概念将会消失，全民上网已成为一种必然趋势。其次，互联网和移动互联网向传统行业逐一渗透的趋势已不可逆转，创新者和变革者的触角终将准确探出各个领域的痛点，互联网化、移动化、o2o、智能化等概念将在各个领域找到植入的方式。各行各业都在齐力推动这些变革的发生，比如腾讯微信支付所整合的全行业o2o整体解决方案，让人见证了一个互联网商业帝国的产生。

中国的“互联网+”这场战役已经逐渐呈现新的态势，最初的互联网经济主要是互联网对传统行业的渗透和改造，这个过程还在不断深入；而目前互联网经济呈现出来的新形态则是互联网对“一群人”的服务。之前的互联网经济更多是“宽跑道”式的，覆盖的用户面很广，需要通过巨额的资本来推动，比如，美团、大众点评和糯米等开展的“百团大战”，滴滴打车和快的打车之间的“打车之争”；然而，到了目前这阶段，互联网经济则更多是“窄通道”式的，单纯烧钱的思维已不再适用，互联网创业者需要制定更精细的战术，需要准确切入一个垂直领域、准确抓住特定人群的痛点、准确找到恰当的互联网手段。

本书所讨论的互联网教育就是互联网经济下半场争夺战的核心领域之一，而本章主要探讨教育行业各个细分领域人群的特征和痛点，以及可能的互联网应用场景。

我们知道，教育一直是中国的战略重点之一，2014年国家一共投入

了2.5万亿元的教育经费和千亿规模的教育信息化建设经费，政策红利吸引力巨大。同时，中国经济的快速发展和居民生活水平的不断提高，又刺激了居民对优质教育资源的需求。传统的教育模式受时间、空间限制，而且教育资源严重不平衡的局面亟须创新和变革。可以看到，目前中国教育行业的整体状况是，体制内互联网教育受教育信息化政策的鼓励推动，在基础设施和硬件方面不断进步；体制外互联网教育市场受“素质教育”、“终身学习”等概念拉动，以及技术发展的驱动，发展也是如火如荼。2013年移动互联网的蓬勃发展更是为中国互联网教育带来了新的希望。

互联网行业和教育行业的先行者们都已经开始涉足互联网教育，创业者们正在摩拳擦掌地寻找行业的机会和突破口，资本也已经嗅觉敏锐地赶到了这座“金矿”。毋庸置疑，中国互联网教育将成为“互联网+”时代的下一个风口。时机已然到来，发展即呈破竹之势。

中国互联网教育市场

中国的教育从古代的私塾时代到现在的互联网教育时代，已经有几千年的历史，教育资源稀缺的问题在以往一直未得到有效解决，但互联网和移动互联网的出现也许可以从根本上解决这个问题。也难怪有人称“互联网，中国教育已等待你千年”。图2–1是中国互联网教育发展历程，与此对应的是中国互联网企业所经历的各轮上市热潮。

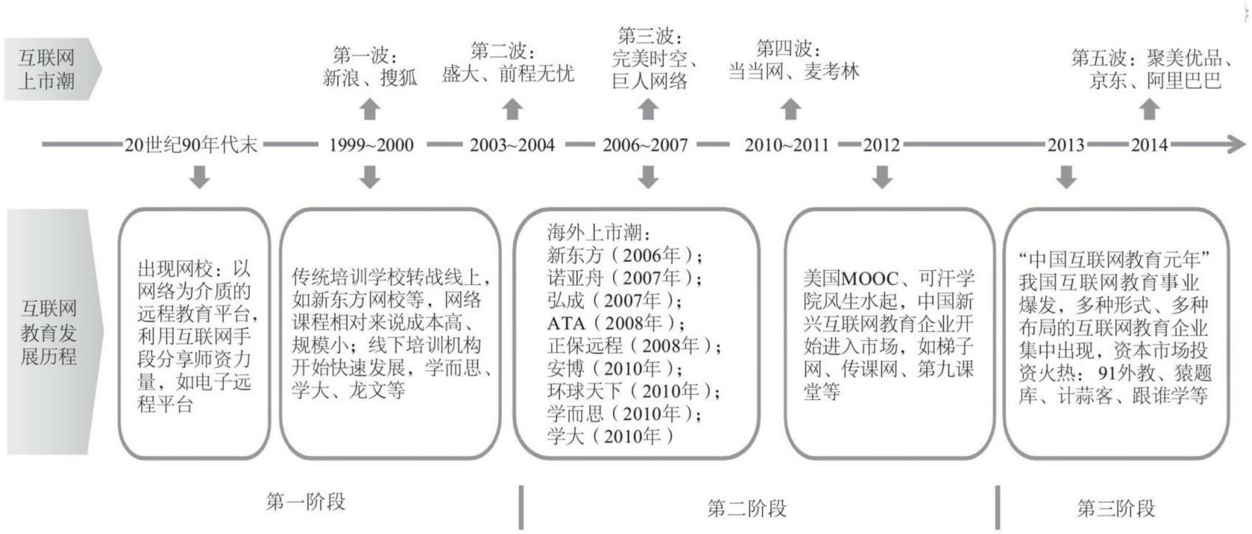


图2–1 中国互联网教育发展历程与互联网企业上市潮

首先不得不说，时机很重要，当政策环境、技术发展与市场成熟度都相互匹配的时候，互联网教育的创新变革才能产生声势浩大的效果。中国互联网教育行业的发展基本经历了以下三个主要阶段：

第一阶段（20世纪90年代末）：中国互联网行业刚开始发展，互联网教育主要以网校形式提供远程教育服务。当时主要是针对性地解决教育资源不均衡和学历资源有限的问题，但互联网教育的形态比较简单、粗放。一直到2000年左右，当时新浪、网易、搜狐掀起了互联网公司第一波赴美上市的浪潮，那时的教育培训行业以传统的线下模式发展得如火如荼，一些行业的领军者就在这样的时代背景下开始尝试“触网”，备战线上模式，如新东方网校、学而思网校等都是在这个阶段开始布局的。

第二阶段（2006年前后）：这一阶段又相继掀起了几次互联网公司上市的浪潮，互联网与各个传统行业融合发展也是在这个时期开始的，互联网教育行业也因此进入了新的发展时期。这个阶段在海外上市的教育企业有很多是与数字化、信息化教育相关，比如与远程教育和职业教育相关的ATA(注) 、正保远程、弘成教育等在这个阶段都获得了资本的

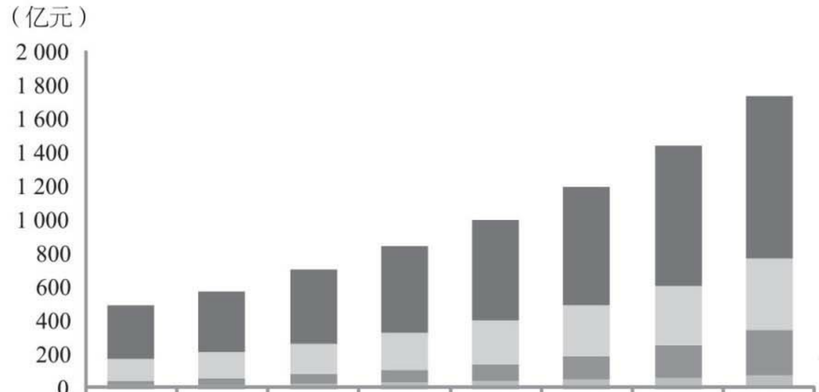
青睐。

2010年教育培训行业又迎来了一波上市热潮，前后有安博教育、环球天下、学而思、学大教育等企业成功赴美上市，并受到创业者和资本的追捧。同时，美国MooC、可汗学院等创新的互联网开放课程平台模式开始崛起，也真正开启了优质教育资源共享的时代。教育界开始真正关注“全人教育”和“终身学习”的概念。

第三阶段（2013年前后）：这一阶段新一轮互联网教育的创新之火开始被点燃，来自互联网、教育以及其他各行各业的竞争者们纷纷介入，新兴的互联网教育模式层出不穷，资本也达到了新的高点，因此，2013年被称为“中国互联网教育元年”。此后，我们可以预期互联网教育的发展将继续以更加数字化、移动化和智能化的方式出现，开创高效、开放、良好个性化体验的互联网教育局面。

目前，中国互联网教育仅仅是拉开了序幕而已，未来还有很长的路需要探索。我们认为，中国互联网教育还需经历大概5年的发展整合期，可能要10~15年之后才能达到市场的成熟期。

2013年，中国互联网教育市场用户已达6 720万人，整体市场规模为839.7亿元人民币，而在接下来的几年内，市场年复合增长率将保持在20%以上，预计到2017年整体市场规模将超过1 700亿元。从各细分领域的规模来看，未来高等学历在线教育（也就是最初远程学历教育主打的部分）和职业在线教育将占据最大份额；从各细分领域的增长情况来看，K–12教育超过35%的增长率是最快的，所以也是备受关注的细分领域。这一点和全球的互联网教育行业发展趋势类似。图2–2为2010~2017年中国互联网教育细分市场规模情况。



	2010	2011	2012	2013	2014e	2015e	2016e	2017e	2017年预测规模占比	细分领域年复合增长率
■高等学历在线教育	318.1	364.0	436.1	516.4	601.9	705.7	830.7	965.9	55.71%	16%
■职业在线教育	128.7	151.9	183.6	217.6	257.0	300.1	355.6	428.7	24.72%	21%
■中小学在线教育	31.0	41.1	56.6	76.5	102.3	138.0	191.3	265.4	15.31%	39%
■企业e-learning	12.4	17.0	22.9	27.5	34.6	45.0	55.8	69.0	3.98%	24%
■学前在线教育	0.8	1.0	1.3	1.8	2.2	2.9	3.8	4.9	0.28%	29%

图2–2 2010~2017年中国互联网教育市场规模

资料来源：艾瑞咨询，2014年

注：企业e-learning、学前在线教育因数据太小未在图中显示出或只有部分显示出。

在图2–2中，数字刻画的是行业发展的速度和想象空间，而在这快速发展的背后，我们看到的是天时、地利、人和的绝佳机遇。从利好的政策环境、居民在线消费习惯的养成，以及越来越多可应用的创新技术来看，行业规模化发展的外部环境已准备充分。

持续推动的教育信息化建设

教育一直是中国的发展战略重点之一，而真正有力推动中国互联网教育发展的政策是2010年颁布的，当时《国家中长期教育改革和发展规划纲要》明确将“教育信息化”列入十大重点推进项目之一，自此国家就开始陆续颁布了一系列政策，从技术、经费、机制等各方面保证教育信息化建设的真正落实。从2014年开始，政策放开了对远程学历教育网校的审批权，还鼓励与市场化的企业合作、深度融合。从整体趋势来看，中国教育政策正在逐步松绑，教育资源公平化、开放化的信号十分明

显。具体的重要相关政策如表2–1所示。

表2–1 国家教育信息化建设相关政策

年份	政策来源	政策走向
2010 年 7 月	《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020）》	把“加快教育信息化进程”单独列为一章，作为十大项目之一重点推进，制定了 10 年内建成教育信息化体系的目标
2011 年 6 月	《教育信息化十年发展规划（2011—2020）》（征求意见稿）	各级政府在教育经费中按不低于 8% 的比例列支教育信息化经费，保障教育信息化拥有持续、稳定的政府财政投入
2012 年 3 月	《教育信息化十年发展规划（2011—2020）》	从加强组织领导、完善政策法规、做好技术服务和落实经费投入等具体方面提出了相应的保障措施

（续表）

2012 年 4 月	刘延东委员在全国教育信息化工作电视电话会议中的讲话	确定了基于“三通两平台”模式的教育信息化发展导向
2012 年 9 月	《关于深入推进义务教育均衡发展的意见》	推动优质资源共享和教育信息化，加强学校宽带网络建设，开发丰富优质数字化课程教学资源
2012 年 11 月	教育部正式公布第一批教育信息化试点单位名单	各地区教育部门或政府部门成为区域信息化试点单位，360 余所中小学、170 余所职业院校、70 余所高校、30 家单位成为专项试点信息化试点单位
2013 年 7 月	《关于进一步加强教育管理信息化工作的通知》	建设覆盖全国教育的学生、老师、经费、资产等管理信息系统，建成国家教育管理公共服务平台
2013 年 11 月	《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》	构建利用信息化手段扩大教育资源覆盖面的机制
2014 年 1 月	国务院常务会议关于“进一步推出深化行政审批制度改革三项措施”的决议	取消和下放远程高等学历教育的网校审批
2014 年 3 月	《2014 年教育信息化工作要点》	充分发挥骨干企业的作用，建立系统推进资源的开发应用
2014 年 4 月	教育部联合百度教育推出“教育文库”	与企业合作，建立信息技术与教育教学深度融合的合作平台

另外，从国家教育信息化建设实际投入的资金规模来看，自2010年开始也一直保持增长的趋势。特别在2012年“十二五”规划提出的“三通两平台”，更是直接促进了互联网教育服务和管理平台的建设，实现“宽带网络校校通、优质资源班班通、网络学习空间人人通”的目标成为各地教育信息化建设的工作指南。也就是在这一年，中国教育经费支出首次达到了GdP的4%。根据教育部公开信息，2015年，教育信息化推动方面的国家经费投入资金预计将达2 000亿元。在利好的政策环境和稳定

的经费支持下，效果是明显的：截至2014年11月，全国中小学接入互联网的比例为82%，其中，接入带宽在4M~10M之间的中小学比例为32%，接入带宽在10M以上的中小学比例为41%。全国配备多媒体教学设备的中小学比例为78%，普通教室全部配备多媒体教学设备的中小学比例为39%，普通教室半数以上配备多媒体教学设备的中小学比例为46%。这些数字都充分说明了国家政策对中国互联网教育的推动作用。

什么释放了市场需求

虽然教育改革在不断推进，但正如前文说的，中国教育市场资源配置不均衡现象一直存在，到目前为止仍然十分明显，发达地区与欠发达地区的教育经费投入差距可达几倍、几十倍。就拿2011年的数据来看，北京市的教育经费投入达16 000亿元，而发展相对落后的甘肃省仅2 000亿元左右，整整7倍的差距。因此国家高度重视教育信息化问题，希望教育信息化能够促进教育资源的均衡化发展，并成为提供公平教育机会的重要而又有效的手段。解决教育资源不均衡问题的内在需求，从根本上驱动了互联网教育的发展。

除了教育资源不均衡，不断攀高的成本也是中国教育的一大问题，亟待互联网教育能缓解这一问题。相比美国等发达国家的学生，中国学生受教育的时间长、成本高，一般来说，在国内，从小学到完成硕士学位约需花费20万~80万元[注]。从国家统计局数据可以看出，中国家庭在子女教育消费的支出比例也在逐年升高，2013年该项支出已达9 000多亿元，已超过家庭消费性支出的50%（见图2–3）。一方面，我们看到教育市场的规模潜力巨大；另一方面，也突显出家庭教育的成本相当大。所以，互联网教育的低成本优势将会成为教育行业创新的又一个诉求点。



图2–3 中国家庭教育支出及占家庭消费支出的比重

资料来源：安信证券，宏源证券，国家统计局

互联网及移动互联网的高渗透率培育消费理念

在中国，互联网的普及速度非常迅猛[注]，近10年来中国互联网网民规模和普及率都在快速增长。2014年中国网民规模已达6.49亿，互联网普及率高达47.9%（见图2–4）。并且，随着各类智能终端设备的发展，以及4G网络的正式推行，中国已经进入移动互联网时代，2014年手机网民已达到5.57亿，占网民总数的85.8%（见图2–5）。如此之高的普及率意味着在中国我们通过互联网和移动互联网技术可以实现一半人口的互联互通，而且这种沟通可以随时随地进行，且更有互动性。

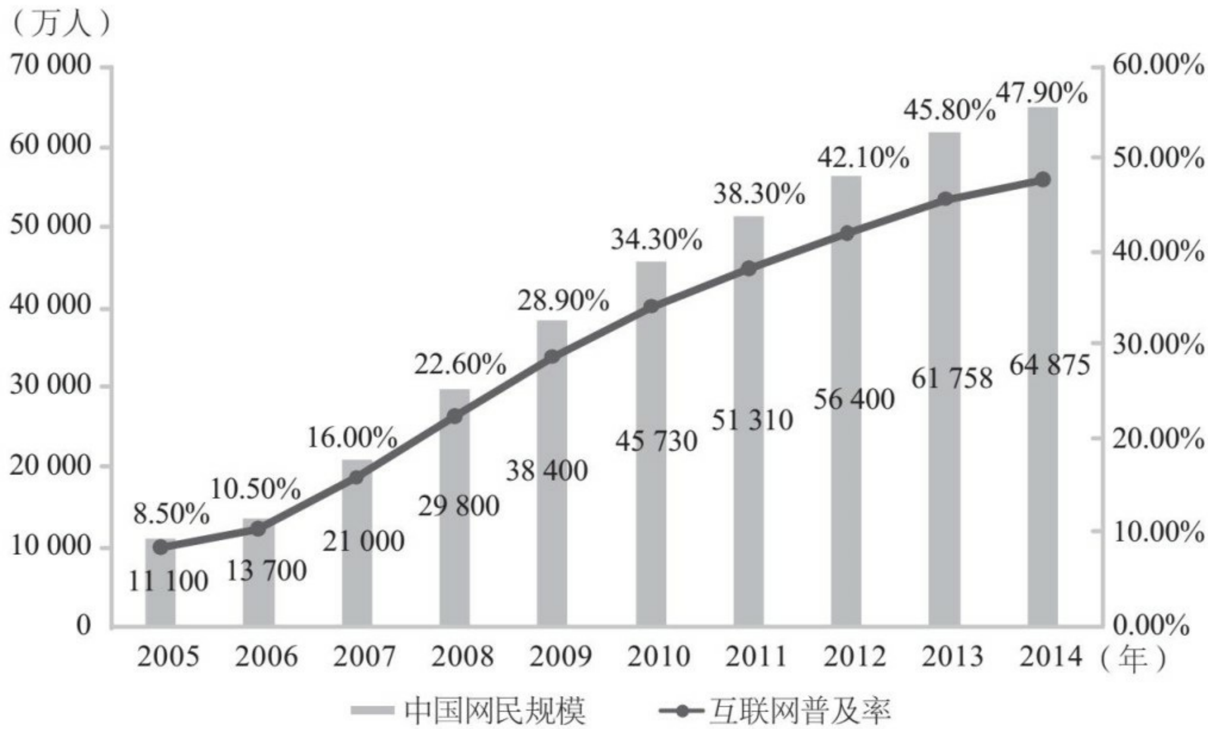


图2–4 中国网民规模和互联网普及率

除了高普及率外，我们发现网民对互联网的态度和使用习惯也发生了转变。根据CnnIC的调查(注)，2014年互联网用户每周平均的上网时间是26.1个小时（见图2–6），而且50%以上的用户认为他们对互联网有依赖性（见图2–7）。目前超过一半（54.5%）的网民表示对互联网是持信任态度的，这种信任态度相比5年前已经大有改观。这说明随着技术的改进，人们的消费理念也在悄然发生变化，互联网用户对网络安全性的质疑程度已经大大减弱。从数据中可以看到，除了社交和休闲等高频使用行为，2014年有50%左右的互联网用户有过网络购物、网上支付、网上银行等隐私和安全性要求较高的行为。可以说，各行各业与互联网的融合发展已经越来越走向成熟。

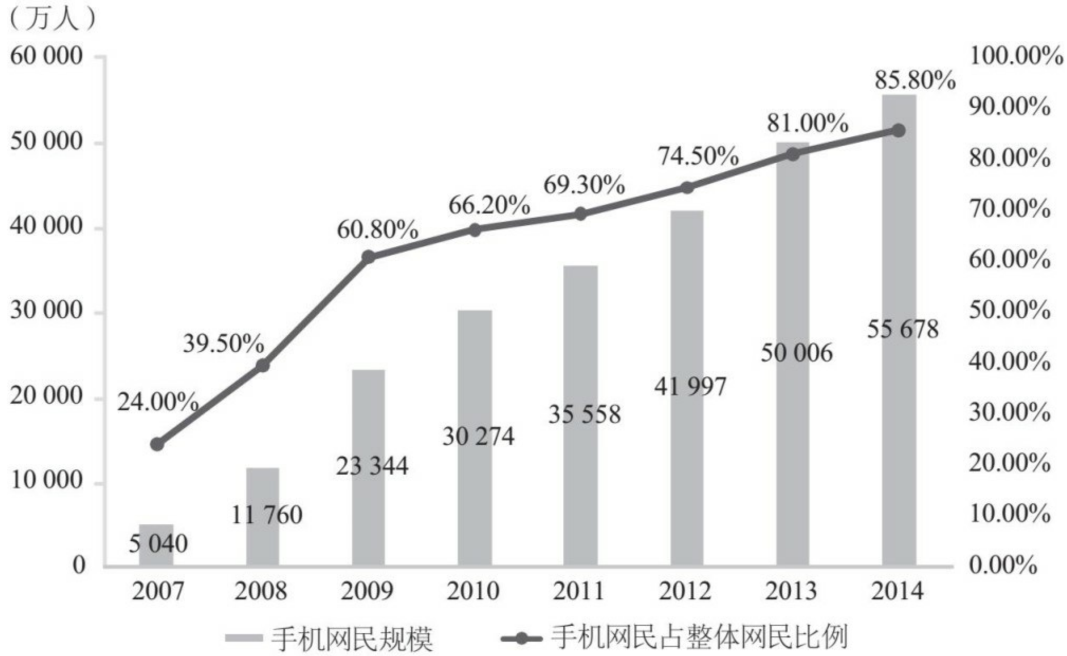


图2–5 中国手机网民规模及其占网民比例

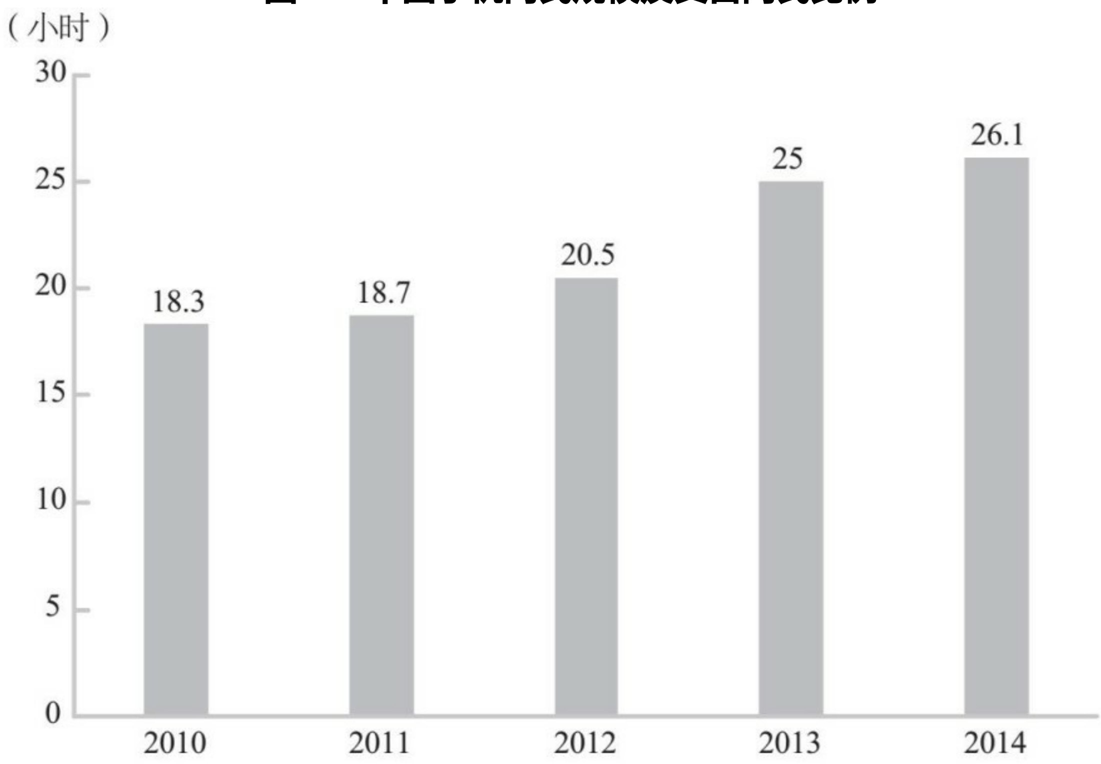


图2–6 网民平均每周上网时长

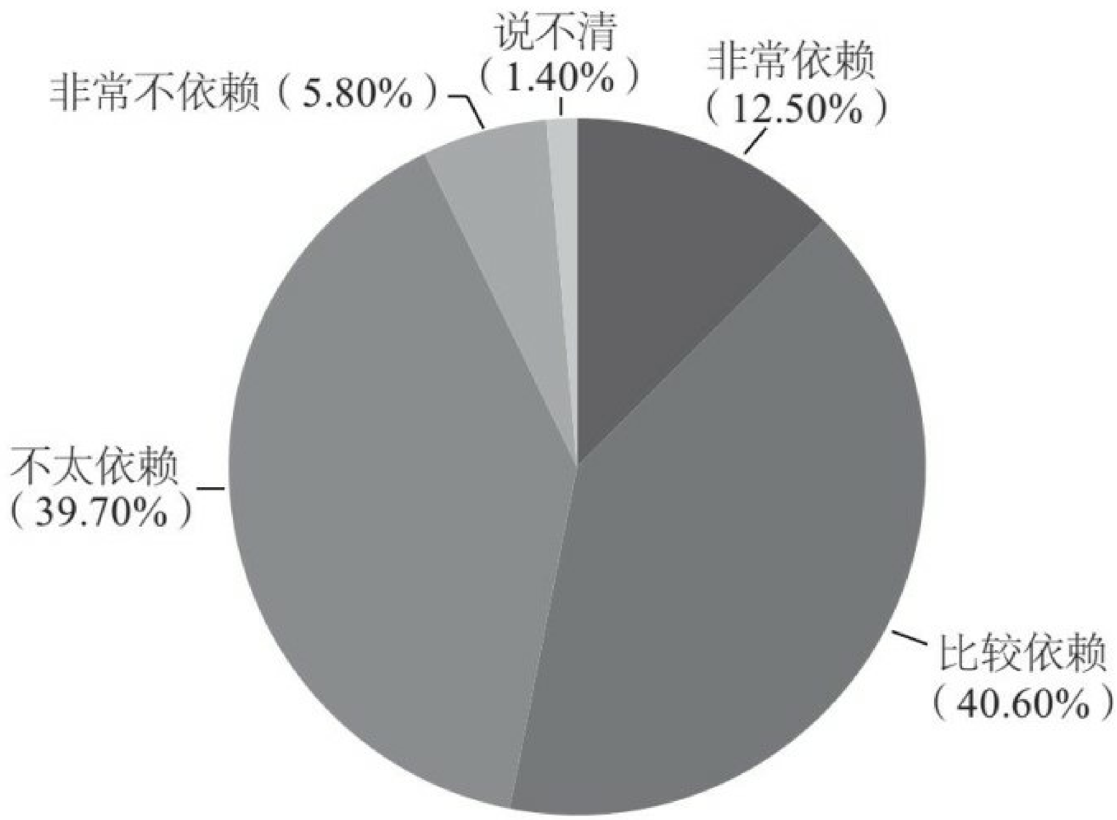


图2–7 网民对互联网的依赖程度

因此，我们仅从互联网技术与用户的消费理念来看，互联网教育已具备了绝佳的外部条件。互联网教育相关的图片、音频、视频等展示形式有了基础的技术保障，随时随地学习、碎片化学习等市场需求可被真正满足，互联网教育拥有了更丰富的应用场景，同时目标市场的边界也延伸到更广的范围。

素质教育和终身学习理念

经济水平的提升也是中国互联网教育发展的助推手。随着中国国民经济的发展、居民生活水平的提升、城市化进程的加速，人们的精神需求也在明显地提升，素质教育和终身学习的理念逐渐深入人心。课堂内的学习内容已经不能满足多元化的教育需求，学生及其家长开始在课外寻求更丰富的学习机会，人们的学习生涯也不再随着大学毕业而终止。

这种理念上的转变为互联网教育创造了新的增长点。

与线下教育相比，互联网教育具有跨地域性、时间灵活性和教学材料丰富等特点，鼓励学生更加自主地学习，而且可以根据自身的需求进行教育内容的调整，更适应素质教育的要求。同时移动互联网能够与用户学习时间碎片化的特点相吻合，也为上班族和其他不方便在线下固定场所进行学习的人群提供了便利，为“终身学习”扫除了时间和空间局限的障碍，提供了实现的可能性。

目前，中国劳动力市场处于一种矛盾之中：一方面，大学毕业生就业形势严峻，就业压力大，2014年中国有727万大学毕业生与超过30万“海归”同台竞技，应届生就业市场形势极为严峻；另一方面，中国人口老龄化的趋势日益明显，适龄劳动力日益短缺。造成这种矛盾的重要原因之一就是现阶段的义务教育和高等教育内容与职业实践不匹配，学校培养的人才并不能满足企业用人的要求，而学生本身的能力也没有被充分挖掘。

想要解决这一矛盾，从长远来看，需要从根本上调整学校的教育内容结构，从短期来看，则可以通过提供高等教育之外的职业教育来缓解压力，即针对相对明确的职业目标提供相应的知识与技能的培训。已经工作的人可以根据自己在工作中的实际问题有针对性地学习，点对点提升工作质量；尚未工作的毕业生可以根据自己的职业发展需求，独立发展适合未来工作属性的工作技能，提高就业机会。而这种形式的职业教育尤其需要互联网的手段予以支持，职业教育的需求可以说为互联网教育行业规模的增长带来了不小的拉动力。

职业教育主要面向成年人，这个年龄段的人群有很强的刚性需求，而且具有互联网接受度高、自主学习能力强、支付能力和支付意愿强等特点，更符合“互联网+”模式。预计到2020年，职业教育潜在市场规模将达万亿，为互联网教育市场带来爆发式机遇。

新的机会和模式

除了互联网的普及和用户的需求所带来的行业推动力之外，其他跨界技术也为中国互联网教育带来了模式创新的机会。相信读者对“数字化、移动化、可穿戴、智能化”等这些词都不陌生，这些技术的出现为互联网教育带来了全新的体验，它们与教育的结合可能会创造出很多新的模式。

搜索技术带来互联网教育新机会。可以说，搜索是我们自主学习一个非常重要的入口，尤其是在课本知识之外，在结束了学校教育之后，未来漫长的自主学习阶段，我们有大量的时间和精力会用搜索的方式来寻找问题的解决方案。要知道，百度信息搜索每天有数亿的用户在使用。然而对于互联网教育用户来说，学习时间非常宝贵，他们希望快速地从浩瀚的数据中筛选出有价值的信息，因此搜索的时间效率和信息有效性备受关注。

目前，文字、图片和语音搜索技术都日趋成熟，在互联网教育领域的应用度越来越高。关于这类技术在互联网教育行业的应用，我们不得不提2014年很火的以“学霸君”为代表的图片搜题软件，同类软件还有“学习宝”和“小猿搜题”。在这里且不细说“题库模式”的优劣，我们主要看它们应用图片搜索技术如何满足用户在搜题环节的需求。这种技术应用的目的就是为了优化学生查阅题目解析及答案这个高频行为的用户体验。但从该技术的实际应用情况来看，技术的“搜索准确率”还不算高，多知网曾针对三款软件的该项指标进行测试比较，结果发现排名第一的“小猿搜题”，其准确率仅有62%。未来，搜索技术本身还具有较大的提升空间，技术的应用价值也不仅局限于单一需求的满足，还值得更深入的开发。

人机交互解决应用难点。目前存在许多关于互联网教育是否可以替代线下教育的争论，争论的重点之一在于人与人之间的交流与互动是教

育不可缺少的部分，而互联网教育可能无法满足这一特殊要求。然而，在线交互技术的发展可能会解决这一问题，使得在线教育可以最大限度地模拟线下教育的环境。

我们认为，在线交互式技术未来可满足互联网教育三方面的需求：一是人机交互，学习者在学习的过程中，系统自主记录考生学习轨迹，对学习者的学习进度、做题时间、准确率、学习效果、任务记录等进行管理和评估；二是师生交互，通过提供更好的视频、语音等体验，提升学生的互动感，实现接近于实体课堂的互动效果，扩大可互联网化的应用场景。另外，系统数据的记录可使老师更好地掌握学生的学习情况，因材施教；三是学习者之间的交互，通过学习资源的共享、网上课堂的讨论及排名公示等方式，营造在线共同学习的氛围，促进学习效果。

我们可以大胆地想象一下，未来随着交互技术水平的提升，不仅视觉、听觉上可以实现互动，触觉也可以通过虚拟现实技术传递和互动，那么“世界是平的”就成为现实，各地的学生可以像在线下同一个课堂中一样上课和互动，共享教育资源。

可穿戴设备突破教育模式。随着技术的进步，未来智能可穿戴设备将成为互联网教育的重要工具，有人生动地比喻说可穿戴设备实现了“量化的自我”。在教学和学习的链条中，可穿戴设备可应用于“收集数据——分析数据——呈现数据”的整个过程。

从可穿戴设备在互联网教育中的应用来看，大致可以分为以下几种：

一是抓取学习数据，然后通过云服务器提供解决方案。也就是从学生的视角记录和存储学习过程中获得的信息，用于后续复习，也可以通过智能分析后获得个性化的知识推送。比如像谷歌眼镜这样的设备，虽然现在还仅限于少数玩家的猎奇，但我们可以预见未来随着计算的进一步优化，只要与现有课堂教学不冲突，学生不但能全程录下老师上课过

程，还能随时记下知识盲点，将其反馈给服务器，然后服务器会推荐相关讲师的课程，甚至直接给出答案，在眼镜的屏幕上呈现。

二是反馈学生数据。现在有台湾教授研发出一种电子坐垫，上课时学生坐在坐垫上所产生的数据被发送到服务器，老师可以通过学生坐姿产生的数据来判断学生是否认真听课。或者将智能手环应用于体育课，学生完成相应的锻炼项目后其身体状况表现可以马上反馈到体育老师的智能设备中，准确又高效。

三是实现家校互动。尤其是针对相对低龄段的学生，学校与家长的沟通不仅限于纸面的通知，关于学生成长的深层次数据均可以进行在线沟通。国内很多家企业都在可穿戴设备方面有所突破，从安全、健康等方面帮助家长实现与孩子之间的互动。学科网在2014年年底就发布过“学易安全手表”，这款手表可以定位学生位置，还有sos求救、健康关爱等服务。奇虎360也发布了“360儿童卫士”手环，这款产品的功能包括定位、语音传送、安全预警、呼救、运动记步等功能。海尔在2015年3月也进入了儿童智能手表领域，他们的产品“Haier smartwatch”内置麦克风和扬声器，可以打电话。手表上还有一个红色sos按钮，如果遇到紧急情况，这个按钮可以同时给三名联系人发送警报。父母也可以通过App查看过去几天孩子的位置数据。此外，还有搜狗推出的儿童智能手表“糖猫”、腾讯的“儿童管家”等。互联网公司、教育机构之所以纷纷进入儿童智能手表领域，除了看好市场空间之外，更意在抓住早龄用户群体。这些可穿戴技术产品在某种程度上可以和教育领域进行深度结合，互联网教育企业还需要进一步探索。

中国教育行业各阶段用户需求解读

就像前文所提到的，中国互联网教育还需要一段发展期，成熟期远没那么快到来。尤其是当前中国教育体系整体还是在“应试”的大背景

下，所以互联网的手段更多还是在逐一解决痛点，短期内还不会给教育行业带来变革性的撼动。

我们说互联网教育是注重服务对象的领域，需要找到垂直切口，需要设计精细化服务的模式，而这一切的前提是需要充分了解服务对象的特征和目前他们所面临的教育痛点。

我们根据受教育者年龄将受教育者划分为儿童、少年、青年和成人4个具有不同认知能力和教育需求特征的群体；同时，考虑到不同教育内容互联网化需求和难易度的差异，我们又可以细分出基础教育、知识教育和技能教育等类型。综合来分析，低龄段的人群主要是需要“人格教育”，整个过程更需要面对面的呵护，且随年龄增加而需求减少，这部分是很难互联网化的。知识教育则需要比较长的周期，而且强调教育资源的质量。该类型的教育需求市场大，且在少年和青年阶段需求最集中，互联网手段可以解决知识教育的资源有限和分布不均等问题，扩大教育资源的利用范围和价值。同时，知识教育也非常需要学习者花费较长的时间来积累沉淀才有可能看到效果，所以提供互联网教育的机构要确保产品或服务的价值经受得住时间考验，这样才能真正形成口碑。技能教育则属于周期短、投入小、目的性相对较强的类型，消费者最容易将教育的价值变现，因此该类型的教育互联网化目前表现最热门。

“知乎”论坛上曾经有个特别火的话题“嗑瓜子为什么比学习好坚持”，还有芥末堆 (注) 也曾有一篇文章提出一个困惑“为什么有了在线教育，依然不愿学”？是的，在大部分情况下，学习并不是一件快乐的事情，并且它不像“嗑瓜子”那样能马上获得效果的反馈；相反，它需要意志力，需要耗费精力去坚持，并且是反馈滞后型的。所以，如果我们真的想推出有价值的互联网教育产品和服务，那么就有必要好好地分析和细分一下，这些不同类型的学习者到底最需要学习什么？他们要如何学习才最有效？互联网手段到底可以带来哪些帮助？哪些又是互联网手段所不能替代的？我们暂且先用表2–2来呈现各年龄段群体的教育需求，

后续再看与互联网结合后的需求。

表2–2主要是从学习者成长的角度来明确特点和需求，那么加入互联网手段后，我们首先可以看到互联网教育在不同年龄段的渗透能力的差异。根据下面一组数据我们不难看出（见图2–8）：青年阶段拥有较强自主性，对于学习时间碎片化的要求也较高，所以最需要互联网手段辅助学习，互联网教育渗透率在该阶段最高，预计到2017年可达到58%；处于教育关键阶段的少年时期，拥有巨大的人群基数和教育刚需，但这个阶段的基础教育相对较难互联网化，对于K–12阶段的互联网教育模式还在不断探索之中。K–12阶段互联网教育渗透率预计在2017年能达到30%；儿童阶段不到20%的渗透率主要是因为其认知水平、自主学习能力都有限，但趣味化、游戏化的App类产品在这个阶段应用广泛，应用商店教育分类的火热产品很多都是针对这个阶段的用户；中年及老年的人口比例最高，但由于年龄特点和学习习惯的问题，互联网的渗透率并不高，只有20%左右。

表2–2 各年龄段群体的教育需求

年龄段	儿童时期		少年时期			青年时期			中年及以后时期		
	亲子班	幼儿园	小学	初中	高中	大学	高等职业院校	商学院	公益组织	团体/机构	项目
知识需求	胎教、启蒙（智力、语言）、学前教育		升学考试、竞赛、语言			出国考试、考研、外语、职业证书			终身学习、个性化学习		
技能需求	习惯养成、情商培养、兴趣爱好（美术、音乐、体育等）		兴趣特长（美术、舞蹈、音乐、体育、围棋、科学等）			求职技巧、兴趣爱好、职业技能（会计、编程等）、创业技能			兴趣爱好、心理辅导、灵修		
培训形式	App、孕期培训中心、早教中心、亲子社区		教学同步软件、线上课程、线下培训、App			在线课程、MOOC、线下培训、App			在线课程、MOOC、线下社群、App、私人定制		

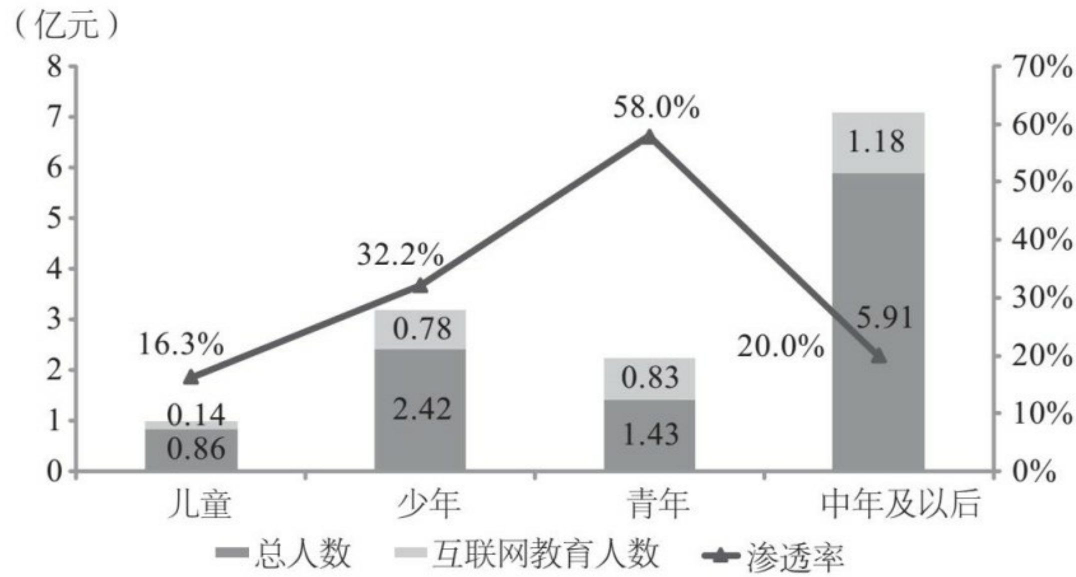


图2–8 各年龄段互联网教育渗透情况

资料来源：根据安信证券数据整理

接下来，我们通过一些“虚拟的案例”来逐一分析各个阶段用户的特点和互联网教育产品/服务所需要解决的痛点。

儿童阶段：启蒙焦虑和趣味学习

虚拟案例：美美今年4岁，在小区附近一家著名的双语早教中心上学，小区的小伙伴芳芳和帅帅也都在这里，这是妈妈们精心挑选的学校，每天都有外教老师来给他们上课或陪他们玩游戏，他们也有各种丰富多彩的课程，美美最喜欢舞蹈课，芳芳喜欢画画，帅帅喜欢科技。每天下午四点半，阿姨会到学校来接他们，回到家后，阿姨会把iPad给美美玩，妈妈给她下载了很多游戏，她在游戏里面认识了很多很多汉字和英语单词，到了周末，妈妈还会带她去舞蹈班学芭蕾。

美美的案例基本上可以算是目前一线城市学龄前儿童的典型状态。“不能让孩子输在起跑线上”的主题还没变，有变化的是家长们不再盲目地随大流，他们对教育很谨慎，希望用科学的方法发掘孩子的潜能

和兴趣，可惜自己的专业能力有限，所以只要是能给孩子带来高质量、专业的教育产品或服务，他们都愿意花钱购买，也愿意专门花时间去参加亲子活动，因为那样对孩子的成长是有益的。

儿童阶段的教育需求主要是智力的启蒙和天性的开发。受限于孩子认知能力和自主能力不足，只能靠产品的趣味性、形式的多样性来达到寓教于乐的效果。另外，亲子互动是重要的形式。这个阶段的决策者和消费者是父母，产品体验者是父母与孩子。目前，该阶段教育的需求点主要是在：

- 启蒙教育专业化、体系化问题：真正满足孩子身心智趣发展的教育体系
- 孩子在校安全问题：家校互动软件、安全定位智能终端
- 家庭教育与学校教育衔接问题：学前培训

少年阶段：升学压力和个性化学习

虚拟案例：骏恩今年初二了，在市里最好的中学读书，今天家里的气氛不太好，因为已经夜里11点半了，骏恩刚写完主科的作业，还有实验课的一份报告要完成，父亲对学校给的这种压力有点不满，几番威胁要去找老师理论。实际上，骏恩的成绩在班级里很优秀，一般都能保持在前十名的位置，今天从早上六点多起床到现在都还没有休息过，骏恩也很疲倦了，而且这样的生活几乎每天都在复制，周末还要坐公交车去附近一个知名的培训机构上课外班，是数学精英课程和英语课。骏恩隔壁的好朋友在上个学期转到市里很有名的一个国际学校去了，也都已经很久没见过面了。也许等考上好高中再考上好大学，就不会这么辛苦了，骏恩这么想着……

这个案例中的初中生所经历的场景想必了解中国教育体系的读者都不会陌生，甚至还能找到当年的回忆。尽管一直在提倡减负、素质教

育，现在的孩子也确实有更多的机会进行全面潜能的开发，也拥有很多实践类的课程和项目，但仿佛压力只增未减，学习之外仍然没有很多自由时间。家长们也是又焦虑又无奈，经济条件好一点的就选择送到国际学校，准备未来直接对接国外的教育体系。

少年阶段面对的主要是基础教育，教育需求的核心是升学，同时对应试教育外的素质教育也很关注。因此学校的课程体系既要保证多元化，也不能在升学考试上掉队。尽管是真正的用户，但由于孩子还未成年，教育产品的选择决策权和购买权都在家长手中，而教师的口碑推荐对家长的决策又影响非常大。所以体验者、消费者、决策者三个角色是分离的。目前，在这个阶段，教育的实施者和接受者都有很多需求未得以满足，痛点主要是：

- 学生有升学压力，认为学习痛苦，主动性差：教育产品能否引起孩子的兴趣很关键，能否帮助学生提高成绩更重要
- 教师有教学和科研的压力，教学管理效率亟须提高：能够帮助教学的工具类产品会很受欢迎
- 师生比率还比较低，教师资源并不充沛，个性化教育实施非常难：这是软件类和在线教育产品的用武之地
- 家校互动沟通效率低，效果差：帮助学生、家长、老师沟通交流的工具会起到积极的作用

青年阶段：就业压力和主动学习

虚拟案例：思琪今年上大二，在北京一所985的学校读社会学，她的专业课程压力不大，一般考试前突击复习一下都能拿到不错的成绩，但思琪还选修了经济学第二学位，因为师兄师姐们告诉她，社会学这个专业工作不好找，所以思琪需要为自己未来多做一些打算。现在她也不知道未来的职业兴趣在哪儿，只是知道应该多做一些准备，每周有两天，她都会坐一个小时的公交车去北大上一门经

济学的课，她已经坚持了大半个学期了，她的计划是要考北大光华管理学院的研究生，如果没有考上，她就申请国外的学校，所以现在她也在准备托福和GRe的考试。现在找工作竞争那么激烈，所以她不打算本科毕业就工作，一定要加油考上光华管理学院。

在经过了十多年的寒窗苦读后，很多大学生终于摆脱高考的噩梦开始了独立的大学生活，但却发现，大学生活一点也不轻松，未来的路要怎么走仍非常茫然，也不知道该如何思考和决策。案例中的思琪属于积极应对的大学生，但她选择的很可能并不是她所喜欢的，也可能不一定适合她。当然还有另外一种类型的大学生，索性不去规划，得过且过。

青年阶段是自主学习的重要开始，教育需求主要是为了就业与未来的职业发展。这个阶段的教育体验者和决策者终于都归学生自己了，但由于大部分学生在高考之前都在扮演一个应试者和决策遵循者的角色，他们缺乏社会经验，角色的转换并不是那么顺畅。面对未来发展的压力，这个阶段的青年会细分成奋力进取型的和庸庸碌碌型的。目前，在这个阶段，学校、学生甚至企业都有相应的需求希望得以满足，痛点主要是：

- 学生有就业压力，亟须专业的职业规划：就业指导、职业方向规划等方面的培训会有市场
- 资源不均衡在不同学校甚至不同专业的层面体现出来：在线课程尤其是MooC可以最大限度地满足对不同专业、不同学科的学习需求
- 学校人才培养与企业人才需求不匹配：由教育培训可以衍生出职业推荐相关的服务

中年及以后阶段：职场竞争和心灵修炼

虚拟案例：张成是国内某知名券商的投资经理，今年的工作表

现不错，领导暗示明年他会有升职的机会，但张成也在考虑跳槽到外资投行，今年CFA三级应该能考过了，他还需要在英语能力上加强一些，因为新工作会有很多海外并购的业务。他买了一个在线口语的课程，这样出差的时候也能持续练习。平时工作比较忙，但工作之外，他也会去学学打高尔夫之类的，也算是发展一些爱好，对将来谈项目也有帮助。

案例中的张成属于职业发展相对比较顺利的，工作后也依然在坚持学习。尽管很多知识都不是在学校里完成的，但边工作、边积累的状态也已习惯。

像他这样的人在职场上不在少数，很多人步入就业岗位后，还希望能通过再教育提升综合能力和精神层面的需求，因此这个阶段的教育内容会根据用户的需求而衍生，会有相对标准的考证应试类，也会有非常定制化的小众领域。同时，这个阶段的用户也不再像学校里的学生那样拥有大把的时间，充分利用碎片时间和节假日时间是主要的方式。当然，这个阶段的人群学习自主性和支付意愿都比较强，所以互联网教育对他们来说非常具有吸引力。目前，这个年龄段的用户痛点主要是：

- 学习时间相对有限，强调学习效果：教育产品能够满足碎片化学习的要求很重要，而且课程内容要非常实用
- 课程资源非常重要：满足个性化需求，可量身定制

总的来看：儿童阶段的孩子，承载了家长对启蒙教育的极度谨慎和焦虑，同时又因自身认知和自主能力有限，只能被动接受知识，并且非常依赖知识的趣味性。到了少年阶段，升学压力又成为核心主题，中国教育体系下的学生，在整个中小学阶段就像“通关打怪”一样，孩子们都期待着闯关到最后能够有一片自由、自主的天空；而与此同时，素质教育的倡导使得个性化学习被一再强调，但实际却落地为特长培养，真正

的“个性化”还有较长的路要走。在青年阶段，学生又开始面临职业规划和就业压力，学校的教育与社会需求脱节，这也使得学生为了提升竞争力，开始寻求自主学习。到了中年阶段，人们根据各自的发展程度，一方面具有技能再提升的需求，而另一方面也开始关注心灵的成长，灵修和定制化课程等备受欢迎。

综上所述，各个年龄段的人群对教育的需求都是不同的，所遇到的痛点也不尽相似。好的互联网教育产品和服务一定要有针对性地解决以上的各个痛点，那些不符合各阶段用户认知特征和教育需求的产品或服务是不可能获得市场认可的。

中国互联网教育现状

上面我们主要按照年龄来分析不同用户的需求特点，可以发现，即使是同一年龄段的用户，他们的教育需求其实也是不同的，因此，如果要真正采用精细化的商业模式，还应结合具体的教育产品或服务来进行细分领域的划分，然后再做特点的分析。在此我们尽量区分出有差异化特征的细分领域，同时将具有类似特点的细分领域合并，最终将互联网教育行业划分为如下几个细分领域：学前、K–12、高等教育、留学、职业教育、语言培训、兴趣培训等。其中，儿童和少年阶段的语言培训都包含在学前、K–12培训领域；高等教育包括所有高等学历教育；职业培训主要包括与职业发展相关的应试和技能培训。图2–9为不同年龄段人群的特点和教育需求。



图2–9 不同年龄段人群的特点和教育需求

总的来看，对于互联网教育来说，学前教育的潜在用户规模有限，但该阶段孩子的家长越来越关注教育质量和多元化，愿意为优质教育投入，并且二胎政策逐渐开放将在一定程度上带来用户基数的增长。目前该阶段互联网教育产品主要是切入用户具体的需求点，进行趣味化开发。未来几年，行业竞争者将进行差异化竞争模式的探索，并谋求产业链的延伸和市场份额的扩大。

K–12领域拥有巨大的用户规模，吸引了大批互联网教育机构试水，然而受限于应试教育体系和市场目标群体身份分离（付费客户和用户分离）的特殊情况，竞争者们尚未找到具有突破性的商业模式。未来几年互联网教育企业仍将继续专注于创新商业模式的探索，一旦突破便可享有巨大的市场空间，投资者对该领域的增长预期比较乐观。

高等教育、职业培训、语言培训等针对青年及以上阶段的目标群体的细分领域，其互联网化渗透能力强、学历教育外的技能培训需求大，将拥有最大的市场规模，是目前互联网教育模式相对成熟的细分领域，市场处于蓝海机会期。并且，随着国外一系列MooC模式推动的热潮，以及国内在线高等学历教育审批政策的放开，该细分领域将具有较强的

增长空间。未来几年行业竞争者将主要专注于探索开放式的业务模式，以及相应的赢利模式。

兴趣培训细分领域的目标群体年龄跨度最大，教育内容最分散，受需求增长的驱动，行业呈百花齐放的局面。未来几年竞争者将继续专注某个垂直领域进行内容探索，并进一步探索电商化或社区化的商业模式。

接下来，我们对每一个互联网教育的细分领域展开探讨。

学前教育：智能互动

据统计，目前全国婴幼儿数量已经达到1.08亿，针对婴幼儿的产品和服务市场广阔，教育是其中很重要的一类需求。2014年，搜狐教育做了关于儿童早教需求的调查，结果显示，74.7% 的家庭每月在孩子早期教育上的投入为500~1 000元，10.09%的家庭每月的投入在1 000元以上，也就是八九成的家长每月至少投入500元，尤其在一二线城市，儿童早教家庭费用支出已经达到每年数万元[注]。

在前面对儿童阶段用户需求的描述中我们知道，这个阶段主要是开发潜能和发掘天性，而对家长们为这个阶段孩子选择早教机构的调查结果也印证了这一点，家长主要关心对孩子的性格、兴趣等方面的挖掘和塑造。而学前教育领域所提供的教育类型也主要包括兴趣培养、潜能开发、英语早教和幼儿园托管等。从相应的互联网教育产品需求来看，学前教育领域的互联网化趋势主要来自数码电子产品在“80后”父母人群中渗透率的提升，所以儿童也有更多的机会接触到智能设备。目前来看，早教App类的产品最多，主要突出兴趣开发，强调趣味性和亲子互动。图2–10、图2–11分别为家长选择早教机构的主要原因及早教App的使用情况。

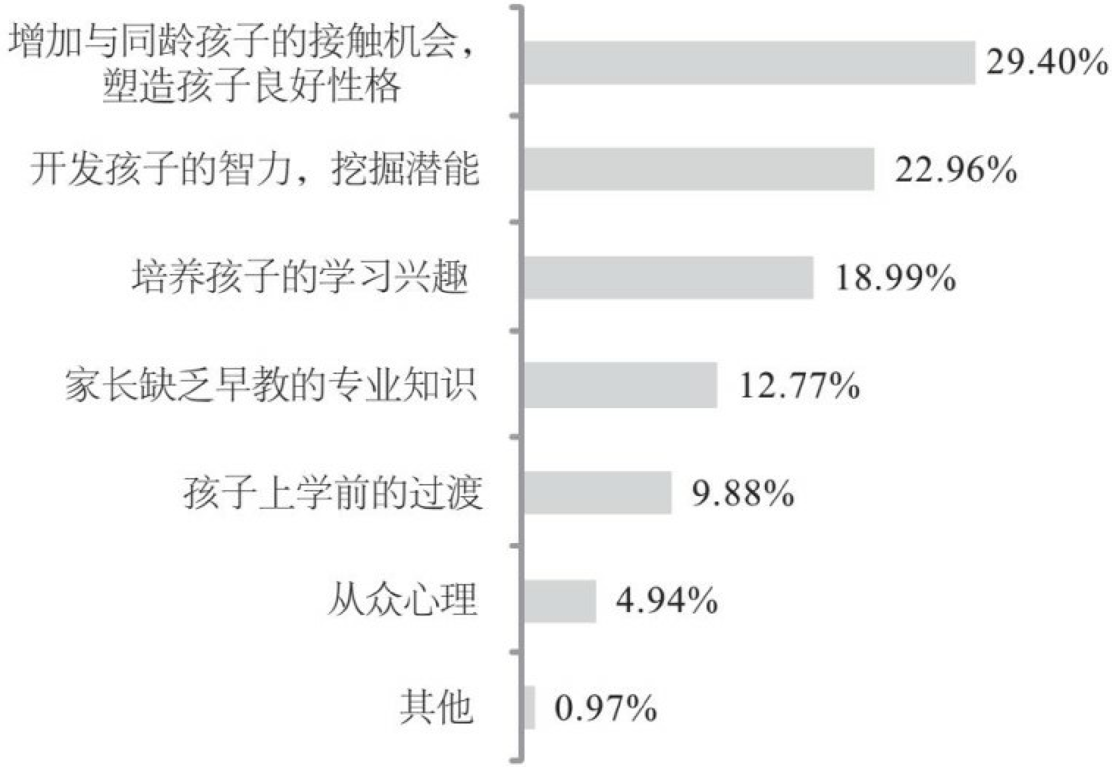


图2–10 家长选择早教机构的主要原因

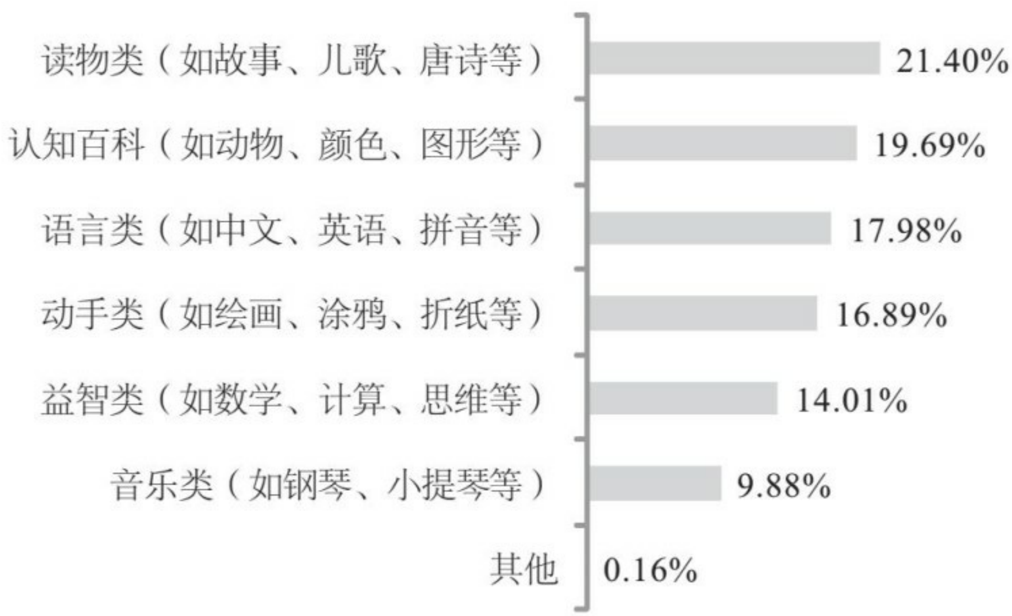


图2–11 早教App的使用情况

我们将该细分领域的互联网教育产品或服务的需求场景总结为以下

几类：

第一类是通过互联网手段创新产品形式，寓教于乐地开发儿童的潜能或兴趣。目前这种类型的互联网教育产品最多，并且一般与移动智能终端相结合，通过App的形式，展现有趣、易操作的早教产品。从苹果的应用商店中也可以看到，针对儿童开发的App数量非常多。比如像“网趣宝贝”就是针对0~8岁宝宝提供早教服务的各类兴趣App，包括早教、儿歌、故事、国学等。网趣宝贝最初是线下实体商业起家，后来转型为专注于“互动儿童教育”的信息服务商。2013年4月，网趣宝贝获得和君资本、融翼资本、荷多投资等国内知名风险投资机构的A轮投资。

第二类是通过互联网搭建分享平台，结合其他儿童成长相关的互联网产品或服务，如亲子互动、成长跟踪、育儿社区等，从而为孩子和家长提供包括教育在内的综合性服务。在早教阶段，年轻的父母们有交流育儿和教育经验的需求，因此，相关互动交流类平台应运而生。“宝宝树”网站是目前中国规模最大最受关注的育儿网站，它主要为父母提供高质量、多类型的线上及线下服务，旨在搭建一个全方位交流的平台。其用户几乎覆盖了学龄前儿童妈妈群体八成以上。根据Alexa的数据显示，宝宝树的页面浏览量等指标已超过了全球著名的母婴类社区网站babycenter.com。

另外，如果能促进家校互动沟通，让教育突破对空间的依赖、突破对老师的依赖，将教育延续到家里，达到这种效果的互联网教育产品也将具有市场前景。在学前教育阶段，由于孩子没有独立学习的能力，很难将学习从早教机构或幼儿园延伸到家庭中，如何保证家庭教育与学校教育的匹配，如何保证启蒙教育能够更体系化地开展是非常重要的。同时，这种互动沟通还可以顺带解决学前教育中家长对孩子安全问题的关注。

我们最近接触了一个智能机器人的项目，它很好地达到了这种效果。产品是一个能与孩子智能互动的机器人，系统会记录孩子在互动过

程中的语言、行为和情感的相关信息，一方面作为孩子的成长记录，另一方面也会结合学龄前儿童的认知发展规律，基于此为孩子提供潜能和兴趣开发的建议。此外，机器人本身还带有摄像头，可以让家长在离开时，也能实时了解到孩子的情况。

近些年，学前教育重要投资案例可见表2–3。

表2–3 2014~2015年学前教育投资案例

时间	公司	轮次	金额	具体业务	投资方
2015 年 1 月	北京童伴教育科技	种子天使	500 万元人民币	早教硬件	易一天使 洪泰基金
2014 年 12 月	叽里呱啦	种子天使	数百万元人民币	儿童早教	宝宝树、 真格基金
2014 年 12 月	江苏麦可在线	A 轮	5 000 万元人民币	幼儿教育	天舟文化
2014 年 12 月	QLL 快速语言学习	A 轮	45 万美元	早教语言学习	B Dash Ventures
2014 年 11 月	铁皮人科技 TinmanArts	A 轮	数千万元人民币	儿童早教	毅达资本
2014 年 10 月	鲨鱼公园 SHARKPARK	A 轮	数千万元人民币	儿童早教	学而思/好未来
2014 年 9 月	智慧树/环宇万维科技	A 轮	1 500 万元人民币	儿童早教	和晶科技

K–12教育：线上线下

K–12阶段拥有庞大的潜在用户群体，因此备受创业者和资本投资的关注，然而该阶段的在线化进程却十分缓慢。尽管素质教育越来越受人们重视，但应试教育仍旧是中国K–12阶段教育的重要特点，高考作为评价K–12阶段教育效果的重要标尺，决定了该阶段教育的严肃性和传统线下方式为主的现状。

在升学压力下，K–12课外培训市场发展得如火如荼，根据市场最

新数据，近些年中国K–12课外培训市场以20%的年均复合增长率在高速发展，2014年市场规模达到4 472亿元，行业市场潜力巨大。但是这个领域目前呈现出各自为政、竞争高度分散的特点，并没有出现市场绝对的垄断者。

在应试教育背景下，中国孩子的“补课”需求是巨大的。腾讯发布的《K–12教育市场分析报告》显示，K–12学生平均每天参加辅导时间在1.5~2小时，其中57%的学生参加各类课外辅导。83%的家长关注小孩的学习，半数以上的家长会主动送小孩参加课外辅导。同时，57%的学生已经有了上网学习的习惯，用手机端学习的学生所占比例为33%，在线教育用户的付费率也已经达到46%。

该领域的教育亟须有效的互联网手段和商业模式来打破资源的空间限制、缓解学生的学习压力以及提升教育的效果。然而从现有的互联网教育产品看，K–12阶段还未出现非常成功的商业模式，除了受体制的限制，还与该阶段学生的学习和受教育特点相关。首先，如前文所提及的，该市场的目标群体身份分离，教育产品的使用者是学生，产品使用的决策者是老师或家长，产品的付费者是家长，各类群体对互联网产品的接受态度存在差异，很难满足所有群体的需求；其次，该阶段学生的学习自制力和自主性仍较弱，互联网教育的效果难以保证；最后，该阶段教育的重点还是基础教育，这类教育内容互联网化相对比较难，线下必然还是重要的学习渠道。因此，如何能做到线上与线下的融合和对接是目前K–12阶段互联网教育的难点之一。

结合该细分领域的产品需求和现有的一些互联网教育产品，我们认为K–12阶段的互联网产品可能的应用场景有：

培训内容互联网化。既然升学压力一直都存在，那么培训市场的热情也不会消退。互联网给传统线下培训机构带来了风险冲击，也同样带来了创新机会，培训机构纷纷开始将其内容互联网化，录课、开网校应该是这个细分领域互联网教育最早也是最直接的一种产品形式了，像新

东方、学而思网校最初做的就是录课，国外的可汗学院、国内的未名学院也是在坚持做课程录制。但就像前文分析的，这个阶段的学生自制力并不强、学习对于他们来说甚至是一件痛苦的事情，那么如何让互联网课程内容更有趣、教学更有效就又成了一个突破点。内容提供商不断总结出适合这个阶段学生认知规律的录课方法，比如我们曾提供过咨询服务的北京东城著名培训学校顺天府学，目前就在制作仅针对解题的短视频录制，力求在K–12阶段学生注意力持续时间内就讲明白一个知识点或一道题。一些技术提供商也在为此想办法，比如皮影客这种能让动画制作变得更简单的企业，一方面能直接满足用户学习动画制作的需求，另一方面他们也用技术帮助教师更便捷地制作更生动有趣的教育内容。

贯通教育教学链条或辅助某个环节。这主要是指技术提供商，通过技术手段贯通整个教学链条，比如提供老师备课平台、学生学习跟踪记录平台、家校互动平台等。他们开拓了K–12教育细分领域的市场，提供整体解决方案。目前,国内上市的很多家教育概念股企业就是这种类型，他们拥有突破体制边界的绝佳方式，既享受了体制内教育信息化建设的政策红利，又获得了同时接触K–12阶段的教师、学生、家长各方的机会，最有可能解决家校互动的痛点，也最有可能通过在平台上搭载内容实现全产业链布局。全通教育是这类企业的典型代表，2015年年初，它收购了内容提供商继教网和专注K–12领域的信息服务商西安习悦之后，股价一路疯涨，且不说股票是否被高估，至少代表了资本市场和行业对全通教育这次布局方向是认可的。当然，技术提供商不是只有整体解决方案这一种发展思路，他们也可以选择教学链条中很多没有解决的痛点进行突破，如批改作业、教师答疑、题库处理等，都有可能在K–12这个极具规模潜力的市场上分上一杯羹。

解决学生学习痛苦或低效的痛点。除了教学链条外，学生学习本身也具有很多可突破的点，寻找到那些高频、易标准化的行为需求点，从改善用户体验入手，是许多瞄准K–12领域创业者们的方向。这种突破并不容易，比如这两年很火热的题库类产品，就是试图满足教师出题和

学生做题搜题更方便的需求。但这类产品中很多都是将专注度放在了互联网和技术层面的优化上，从教育层面看，产品还需要更加“走心”。也就是说，产品应该不仅帮助学生解决作业不会的问题，还需要解决为什么不会的问题。另外，这类产品很可能出现的现象是学生搜完就走，作为流量入口来提供后续更多服务的模式还值得探讨。当然，题库类产品专注于解决一个痛点的思路是值得肯定的，资本市场在这两年对这类产品也是青睐有加。另外，我们认为一些智能化跨界技术可能会成为解决痛点的方式，比如前文提到的能够帮助学生记录课堂笔记的智能眼镜等，这里就不再赘述。

近些年比较热门的K–12细分领域投资案例见表2–4。

表2–4 K–12细分领域投资案例

时间	公司	轮次	金额	具体业务	投资方
2015年1月	YOLOWAY校鹿	种子天使	200万元人民币	中低龄留学信息平台	华溢资本
2015年1月	能动英语Dynamic	A轮	3 000万元人民币	少儿英语	德联运通
2015年1月	易题库/易思宜学	A轮	数千万元人民币	智能题库	腾讯产业共赢基金
2015年1月	101同学派/贝斯特教育	A轮	5 250万美元	学习类硬件	IDG资本/祥峰投资Vertex/奥飞动漫
2014年12月	阿凡题/云江科技	A轮	1 800万美元	答疑App	梅花天使创投/吴世春/安芙兰创投
2014年11月	陪读网/网拓佳育	A轮	数千万元人民币	网络家教	同创伟业
2014年11月	大家汇/家长信	A轮	500万美元	课外培训	ATA
2014年10月	学习宝	B轮	2 000万美元	答疑App	金沙江创投/软银中国/软银集团
2014年10月	寓乐湾	A轮	数百万元人民币	少儿科技教育	北京福缘德
2014年10月	魔方格/云学时代	A轮	数百万美元	社区类	复星昆仲资本/复星
2014年10月	佳一教育	A轮	数千万元人民币	少儿科技教育	江苏高科技投资/邦盛资本
2014年9月	米豆网Meedow	种子天使	100万美元	海外教育	创新工场/联想集团/联想控股
2014年9月	轻轻家教/轻轻教育	A轮	数百万美元	C2C	IDG资本
2014年9月	老师来了	种子天使	数百万元人民币	C2C	IDG资本
2014年8月	艺考就过/图森科技	种子天使	数百万元人民币	艺术类教育	经纬中国
2014年7月	闻题鸟TiBird	种子天使	数百万元人民币	答疑App	新进创投
2014年5月	爱考拉/知学友邦	A轮	数千万元人民币	拍照/语音答疑	IDG资本
2014年3月	学霸君/问吧科技	A轮	数千万元人民币	在线答疑	祥峰投资Vertex
2014年2月	一起作业	C轮	亿元及以上人民币	在线答疑	老虎亚洲基金/顺为基金/H Capital
2014年1月	365好老师	种子天使	数百万元人民币	家教服务	N/A
2014年1月	全通教育	IPO上市及以后	亿元及以上人民币	信息服务	国内上市

高等教育：开放资源

中国每年高考考生与大学新生数量之间存在较大的差距（见图2–12），截至2012年，该缺口仍有200多万，这部分学生是高等学历教育的一级潜在用户，有着很高的教育需求。与此同时，中国各类高等学校发展状况并不平均，比如公立学校在校生人数增长率为平均5%以下，而私立学校录取增长率却始终保持在两位数。录取生源数量的改变反映的是学生及家长价值观念的转变，人们不再紧紧盯住公立大学的“独木桥”，而是逐渐开始接受不同的教育形式。市场需求的存在和人们观念的转变为高等教育的互联网化提供了良好的契机。

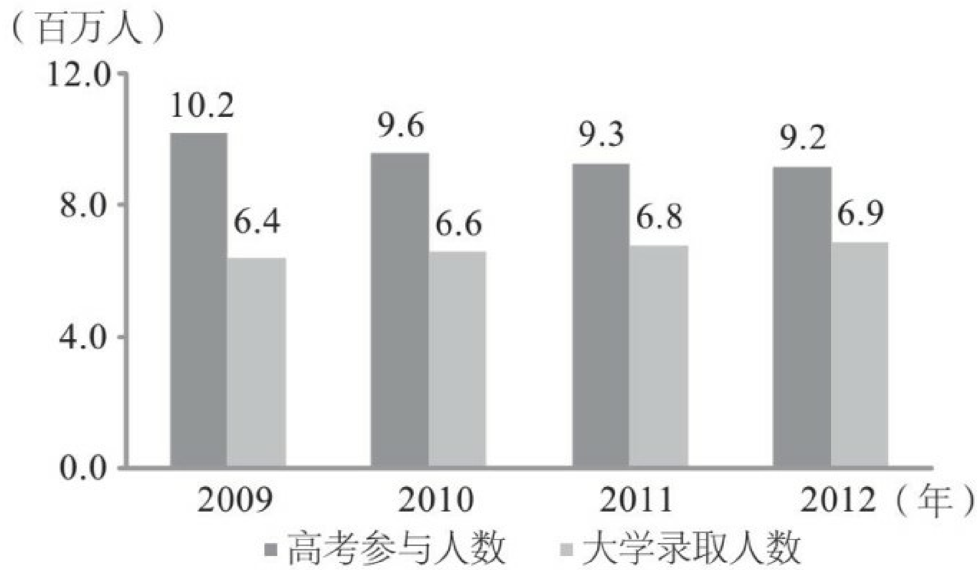


图2–12 高考参与人数与大学录取人数

资料来源：教育部网站

在政策方面，远程学历教育的审批权限逐渐放开。2014年1月8日，国务院常务会议决定，推出进一步深化行政审批制度改革的措施，在取消和下放70项审批事项中包括“利用网络实施远程高等学历教育的网校审批、保险从业人员资格核准和会计从业资格认定等的审批”。审批权力的下放体现了国家对高等教育互联网化的支持，更多的网络大学以及更丰富的互联网高等教育形式将应运而生。

远程高等教育的发展，最初是以弘成教育和北科昊月集团为代表的

传统互联网教育模式，他们通过利用互联网便捷、快速、资源整理能力强等特点，把线下的高等教育“搬”到线上，方便学生自行进行学习，同时通过收取教学费用赢利。例如，北科昊月教育集团下辖三所职业高校（北京科技职业学院、厦门华天涉外学院、哈尔滨广厦学院），利用网络通信技术，实行线上和线下教育的结合，方便了学生的自主学习。

而近两年更为火热的MooC平台则把这种传统的线下转线上的模式向前推进了一步，通过整合各类著名大学的教育资源，MooC为全世界各地、各种不同背景的学生提供免费的优质高等课程学习机会，更充分地利用了互联网的力量，将知识传播得更快、更广。除了国外三大MooC平台，国内也有不少类似的平台，其商业模式也与国外类似。其中由网易与高等教育出版社旗下的爱课程网合作，于2014年5月推出的“中国大学MooC”对接的资源比较丰富，目前已经与30所高校达成合作，推出文学艺术、哲学历史、经管法学、基础科学、工程技术、农林医药等六大门类300多门课程，平台有课程讨论区和拿学分、获证书的服务，并且平台可导流到网易云课堂，与职业技能培训、生活兴趣和技能培训等平台对接。这个平台也可以说是网易公开课模式的延伸。

另外，国内著名的果壳网还推出了一个“MooC学院”平台，将全球各地的MooC类网站和相关课程都做了归集，并且实现账户联通，可以算是MooC领域重要的门户和快捷入口。并且，基于果壳网原有的业务优势，平台相应有社区交流的板块延伸，同时，考虑到目标群体与留学群体的交叉较大，该平台还延伸产业链推出了留学信息和语言培训等服务，也可谓是在积极探索多元化的赢利模式。

留学市场：精细服务

一方面，2007~2012年的6年间，中国出国留学人员数量始终保持每年15%以上的增长速度，海外留学市场规模也随之快速扩大。在出国留学学生中，自费比例超过90%，这部分学生留学资金充裕，对于申请到

好学校有比较高的要求，但个人收集信息能力有限，因此对留学中介机构比较依赖。另一方面，2013年中国留学人员增长率降至3.58%，增长放缓明显，我们认为，出国留学市场的爆炸式增长时代已成为历史。在这种背景下，留学服务机构未来必将面临转型的挑战，服务方式需从原有的流程式服务转变为个性化、精细化服务，因此，留学机构需要更了解细分领域的具体特征和特殊需求。

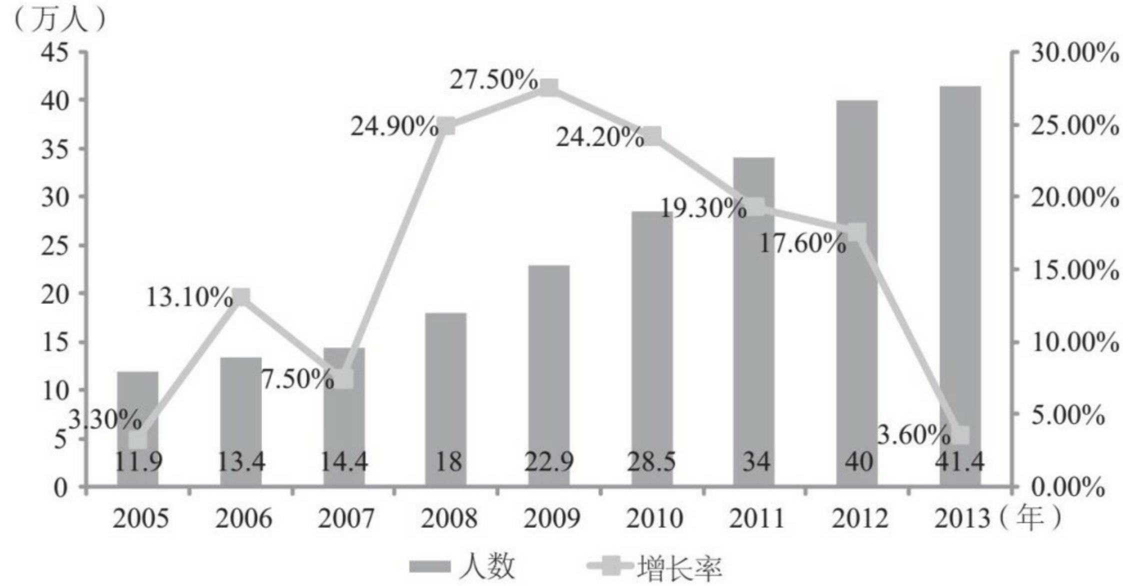


图2–13 中国留学生人数及增长率（2005~2013年）

资料来源：教育部各年留学人员情况汇总，安永咨询

中国出国教育市场目前正逐渐呈现出低龄化、大众化、个性化的特点。

申请国外硕士项目在海外留学项目中占主导地位，2013年申请国外硕士人数占整体留学人数的比例为62%，远高于本科、高中等其他项目。由于各国对硕士及以上学历申请普遍有最低年龄限制，因此，18~25岁人群仍为中国出国留学人员主流。但近些年，留学人员低龄化趋势日益显著，以美国为例，2006年中国仅有65名赴美中学生，到2011年增长了100倍，达到6 725人；2012年，在赴美留学人数增长23%的前提下，本科申请人数激增31%[注]。出现这种低龄化趋势有几个主要的

原因：首先，随着国民收入的提高，越来越多的家庭可以担负得起国外留学的费用；其次，国内高等教育的内涵质量与国际顶尖教育仍存在一定差距，很多家庭希望把孩子更早地送出去，以便与国外高等教育衔接，提高进入优秀大学的概率。从影响效果来看，低龄化对留学机构的服务模式也提出了新的要求，信息资源要求更丰富，面向家庭的服务要求更细致，而且由于低龄学生适应能力较弱，要求中介结构的服务更周到、范围更广。

大众化是近些年留学教育市场呈现的另一特点。随着中国百姓收入水平的不断提高，留学逐渐从精英教育演变成大众化教育，最典型的体现是自费留学规模的日益扩大和工薪阶层留学人数的增加。中国自费出国留学人员自2001年起至今始终保持90%左右的比例，占据留学人群的绝对多数。此外，从近期出国留学的普查数据来看，前几年出国并且已回国的留学生群体中，来自普通工薪家庭的只占极少部分，而在2010年赴海外留学的学生中，来自普通工薪家庭的比例占到了34%左右，比例大幅度提高[注]。留学人群的扩大使得市场形势逐渐发生变化，对于中小型留学机构和初创企业来说，想要将业务铺开覆盖整个市场的可能性已经逐渐变小，而针对特定细分市场专门推出个性化服务成为未来趋势。

实际上，留学市场的个性化服务并不是什么新鲜的概念，然而在留学“大众化”背景下，各层次人群不同的需求逐渐凸显，以往中介机构模板化、同质化的服务已经脱离了市场需求，个性化服务将不再是“精英特供”，而成为主流需求。

未来在留学市场低龄化、大众化和个性化的趋势推动下，能通过互联网技术创新来提升服务质量的出国教育服务企业将日渐受到资本市场的青睐。我们认为，发展较好的留学中介机构会有两个方面的不同侧重点：一类侧重点是依托强大的资源优势，提供全面的申请信息、考试材料及培训辅导服务。例如，创新伙伴Innobuddy是一家在线教育网站，

依托新东方线下课程精品，旗下的智课网和极课批改网汇集了资深外教及权威英语专家，资源丰富；2014年8月，创新伙伴获得百度投资数千万美元的A轮融资。另一类侧重点是对细分市场的精准定位，对目标用户提供最具针对性的留学服务。在国内投资市场中，这类个性化服务企业得到了最多的关注，且有进一步发展的机会。例如，爱赛达课网专注于sAT考试的在线测评和学习，采用人工智能和学习者行为数据挖掘的方式，对考生进行多项测评、提高备考质量；2015年1月，爱赛达课网获得A轮融资。另外，像Vericant（维立克）教育是一个主打美国高中面试的在线服务平台，提供第三方录像面试服务，学生可以通过维立克在线预约面试、付费、查询等，服务范围小而精；2014年9月，维立克教育获得顺为基金A轮融资。



图2–14 中国留学中介机构发展趋势特点

除此之外，在新技术推动下，我们曾对留学中介机构未来的发展趋势做出如下的预判：（1）各机构线下实体经营网点逐步减少，基于网络端的中介与咨询服务将逐渐成为留学中介机构的主要平台及承载形式；（2）与用户在互联网和移动端的交互加强，通过社区等方式“黏住用户”，增强机构与用户、用户与用户之间的互动；（3）基于互联网及移动端平台服务内容增多，应用平台将为用户提供全方位一站式的中

介、咨询及辅导等各类服务，减少用户获取不同服务的时间成本，并对用户留学前各项准备工作及相关消费需求形成全程覆盖；（4）留学中介服务公开透明化增强，信息不对称逐渐减弱，能够积极接受并利用此类趋势的留学中介机构将通过全新方式迎合发展趋势，有效地通过公开化透明化的信息流为用户提供优质服务，从而抢占更大市场份额。

根据IT桔子网站的统计，近期留学市场主要投资案例见表2–5。

职业教育：一片蓝海

表2–5 近期留学市场主要投资案例

时间	公司	轮次	金额	具体服务	投资方
2015年1月	爱赛达课	A轮	未透露	SAT在线测评	ATA
2014年10月	柳橙网	A轮	未透露	留学资讯平台	伯藜创投
2014年9月	Vericant维立克教育	A轮	未透露	美国高中留学在线面试	顺为基金
2014年9月	智课网SmartStudy/创新伙伴	A轮	1 060万美元	出国考试线上学习	百度投资
2014年8月	优择世通/优择教育	A轮	2 000万元人民币	出国留学服务	N/A
2014年8月	GMAT加分宝/Prep4GMAT	A轮	300万美元	GMAT考试App	真格基金
2014年4月	ChaseFuture敢想	种子天使	数百万元人民币	一对一高端留学咨询信息服务	高榕资本/天使谷
2014年4月	啄木鸟教育	A轮	2 500万元人民币	美国留学咨询服务	N/A
2014年1月	时差网	收购	未透露	出国留学、海归招聘	新东方

近几年，职业教育逐渐受到社会的关注。一方面，现代大学生的求职压力越来越大，就业市场竞争越来越激烈，现有的高等教育很难完全满足职场竞争的需要，大学毕业生及在职人员更多地转向职业及技能培训提升自己的职场竞争力；另一方面，国家政策也鼓励职业教育的发展。2010年7月，中央召开全国教育工作会议，颁布实施《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010~2020年）》，要求必须把职业教育放在更加突出的位置。市场需求的扩大和政策的导向性使得职业教育日益红火。2014年，参与职业培训投入1 000~5 000元的用户占为55%，投入5 000~8 000元的用户为28%，投入8 000~10 000元的用户为9%，投入10 000元以上的人为8%[注]（见图2–15）。

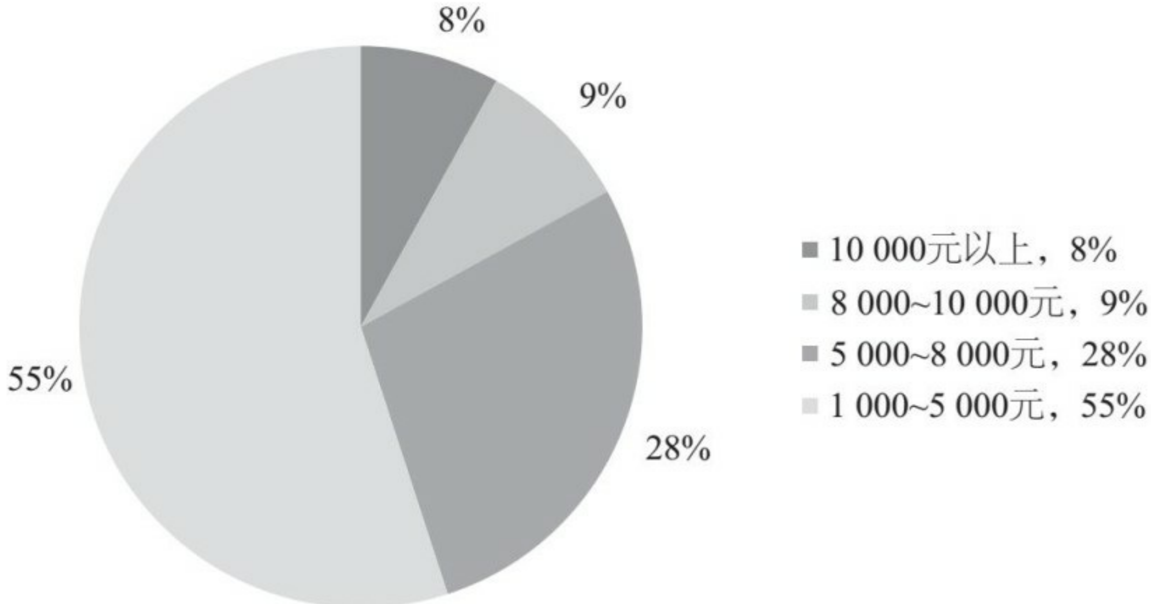


图2–15 职业培训年消费投入（所有消费人群中占比）

资料来源：2014搜狐教育行业白皮书. 搜狐教育，2014

2014年出台的《国务院关于加快发展现代职业教育的决定》提出，到2020年，形成具有中国特色、世界水平的现代职业教育体系，高等职业教育规模占高等教育一半以上，引导一批普通本科高校向应用技术类型高校转型。在经济结构寻求转型的背景下，职业教育被赋予了更加重要的职责与使命。在政府的大力扶持下，职业教育受到国家财政重点投资。数据显示，2012年中国公共财政投入职业教育达2 053亿元，与2006年相比，增加了4.45倍，人均增长28.3%。

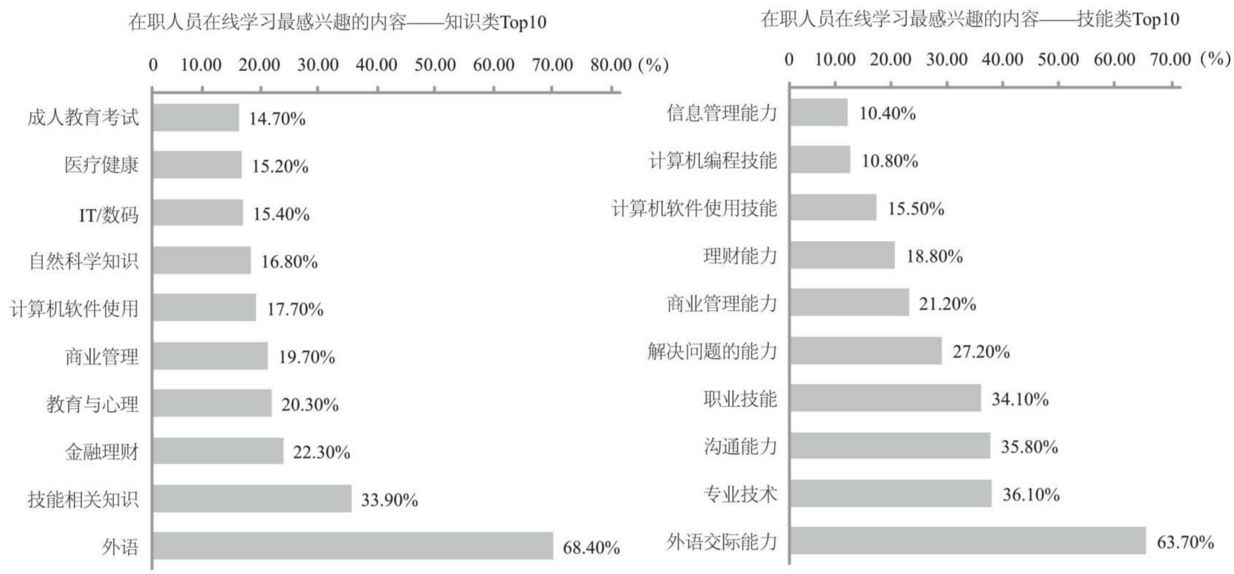


图2–16 中国在职人员在线学习内容需求排序

资料来源：网易，东方证券研究所

从内容上来看，职业教育涵盖各个领域，比较热门的包括公务员、IT、财务金融、司法考试、电子商务等。这些领域与热门就业市场紧密相关，突出了市场需求目的性强的特点。

职业教育市场具有相当广阔的赢利前景，主要原因在于职业培训人群具有较强的付费能力，他们目的性较强，支付意愿比较高；此外，企业的员工培训需求也逐渐升温，当企业无法利用自身资源实现培训目的时，课程外包也就成为一个较好选择。

另外，职业教育受众人群的重要特点是其对时间、空间的灵活性较高，大多数人都只能在工作之余选择方便的形式上课，或者利用碎片化的时间完成课程学习。因此，互联网成为完成职业教育的重要手段，互联网职业教育也成为重要的蓝海领域。根据《2014搜狐教育行业白皮书》的数据，目前在职业培训学习方式中，面授已经降至35%，仅通过网络方式进行学习的比例已经上升至37%，培训课程从线下转线上趋势已经十分明显（见图2–17）。

如上所述，职业教育的商业模式可以是与企业合作，也可以直接向大众消费者提供服务，两种模式具有一定的差异特征。

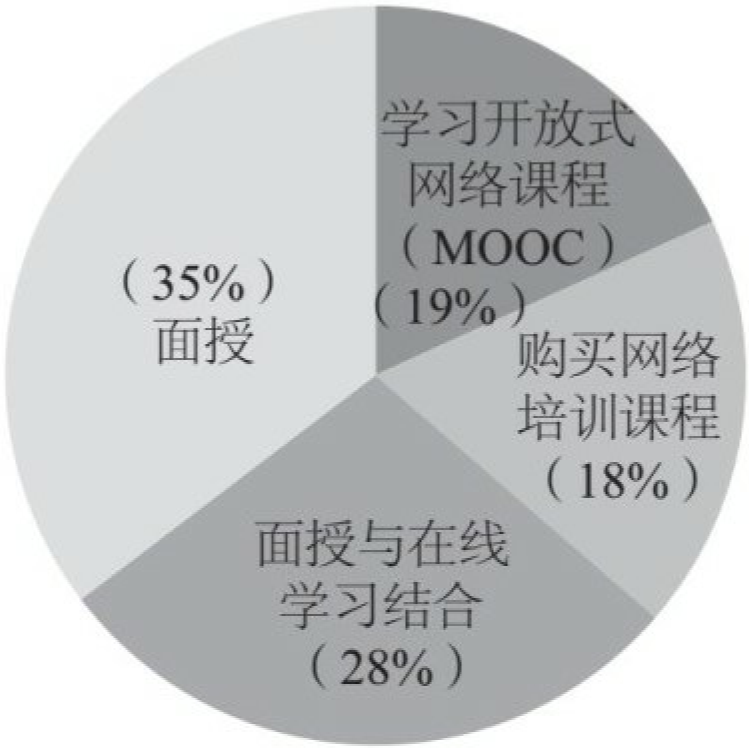


图2–17 职业培训的学习方式

资料来源：2014年搜狐教育行业白皮书．搜狐教育，2014

如果采用2B（对机构）的模式，企业型客户对培训课程的要求十分明确，形式与规模也会保持相对固定，一旦形成合作关系，续费和持续合作的可能性较大。但另一方面，企业对于互联网职业教育的要求也比较高，一般需要较完善的平台系统、良好的用户体验、周到的客户服务和针对性的课程设计。只有满足了这些条件，互联网教育机构才有可能维持良好的企业客户关系、保持较高的客户黏性。这种类型的代表企业之一是e-learning提供商“时代光华”。时代光华是基于网络的组织学习方案服务商，帮助企业客户建设和运营自己的企业网络学院，发展至今经历了多次业务调整和完善：发展初期，时代光华为管理者及其组织提供多媒体培训学习资源及在线培训、咨询等相关服务；2009~2013年，时

代光华建立了较为成熟的企业e-learning网络服务平台，在平台上建立了完善的企业培训课程体系和中国最大的自有版权企业培训课件库；2014年以后，时代光华开始向产业链平台运营商的方向发展，不断引进别的课程提供商在自己的平台上授课，收入采取分成模式，通过积累越来越多的课程提供商，为企业客户提供更多的选择和更全面的培训服务 注 。

如果采用2C（对个体）模式提供服务，考虑到用户的教育需求主要是提升职业竞争力，因此与就业或职业发展相关的增值服务会成为该类互联网职业教育的一个关键点。职业教育机构的课程设计应充分考虑企业需求，在进行广泛市场调研和与企业深入沟通的基础上进行针对性的课程设置；同时建立比较完善的雇主网络，为企业对接培训机构的学员提供方便，从而实现良性循环和双赢。在这方面实现得比较好的企业是“达内科技”。作为中国IT职业教育领域第一家获得风险投资的教育公司，2002年创立的达内科技已经于2014年4月正式在美国纳斯达克市场上市。截至2014年第二季度，达内科技在全国34个城市建立了103个直营培训中心，累计培训学员超过155 000名，合作企业达45 000家，毕业学生就业率超过90%，毕业学生起薪比全国应届大学生的平均水平高出14.3%。达内科技“先就业，后付款”的模式颠覆了国内在线培训领域付费传统，这种自信的背后是强大的雇主企业网络。2014年8月，达内科技与智联招聘合作，智联招聘的7 700万求职用户和270万企业用户极大地拓宽了达内科技的目标客户市场。此外，达内科技还采用线上线下相结合的模式开展职业教育培训，远程直播教学、线下课堂辅导和在线学习模块分别满足了不同方向的学习需求，保证了学习效果。

立思辰也是职业教育上下游资源整合能力较强的公司，已在国内创业板上市。在学生资源端，公司签约就业指导中心、连接生源平台；在就业资源端，公司签约FesCo等人力资源机构，对接人才招聘平台。此外，它还计划通过对接各类第三方培训提供商，实现职业教育培训生态圈的共赢。

投资热点方面，同其他互联网教育子模块特点类似，互联网职业教育的投资热点集中在精细化细分市场的个性服务上，针对垂直领域的优质培训服务更受投资者的青睐；同时，与职业教育用户的需求目的相关，面向热门行业且能够提供更好就业机会的互联网职业教育机构往往拥有更高的用户增长和用户黏性，发展前景明朗。例如，2013年创立的职业梦（Careerdream）是一家专业的金融培训平台，致力于打造华人圈最专业的投行咨询求职平台。平台提供在线投行职业教育培训和线下体验类课程，同时为学员提供与投行从业者交流、社交的真实机会，提高了学员的就业概率。2014年12月，职业梦获得贝塔斯曼亚洲投资基金和Infinity Venture等投资机构数百万美元的A轮投资。

另外，“我赢职场”也是专注垂直领域的IT职业教育在线平台，提供IT教育课程、信息分享、工作推介等服务，同时提供职业性格测评、双保就业课程等就业后续服务。2014年12月，我赢职场获得国科嘉和3 500万元A轮投资。

2014年比较热门的职业教育细分领域投资案例见表2–6。

表2–6 2014年职业教育细分领域投资案例

时间	公司	轮次	金额	具体业务	投资方
2014 年 12 月	SuperProfs	A 轮	300 万美元	高清视频网络课程录播	Kalaari Capital IDG Ventures USA
2014 年 12 月	职业梦（CareerDream）	A 轮	数百万美元	金融培训平台	贝塔斯曼亚洲投资基金/Betafund;Infinity Venture Partners/IVP
2014 年 12 月	我赢职场	A 轮	3 500 万元人民币	IT 职业教育	国科嘉和
2014 年 11 月	萌码网/风腾科技	种子天使	未透露	互动编程教学	N/A
2014 年 10 月	计蒜客/矩道优达	A 轮	数千万元人民币	IT/编程学习	紫辉投资
2014 年 10 月	西普学苑教育/西普学院	种子天使	数百万元人民币	网络信息安全职业教育	丰厚资本 国科嘉和
2014 年 9 月	极客学院	B 轮	2 200 万美元	IT 职业教育	蓝驰创投 SIG 海纳亚洲
2014 年 8 月	邢帅网络学院	B 轮	3 000 万美元	IT 技能培训	北极光创投 君联资本/联想投资
2014 年 8 月	东方华尔	A 轮	数千万元人民币	金融理财培训	华映资本 825 新媒体产业基金
2014 年 8 月	实验楼/SimpleCloud 琛石科技	种子天使	数百万元人民币	IT 实验课程	真格基金
2014 年 4 月	达内科技/达内教育	IPO 上市及以后	亿元及以上人民币	在线课程	纳斯达克上市
2014 年 3 月	学尔森教育	A 轮	亿元及以上人民币	建筑装饰/房地产行业培训	中信资本
2014 年 2 月	慧科教育	A 轮	亿元及以上人民币	综合教育解决方案软件开发	复星昆仲资本
2014 年 1 月	开课吧/开云慧科教育	A 轮	数千万元人民币	IT 职业教育	复兴昆仲资本领投
2014 年 1 月	北风网/上海育创网络	A 轮	数千万元人民币	IT 职业教育	祥峰投资 Vertex

语言教育：经久不衰

语言类教育在教育培训市场经久不衰，随着互联网时代的到来，与技术相结合的语言培训又焕发出新的生机。语言培训市场以英语为主流，小语种市场份额不大。从分类上看，应试类、英语能力类和职业英语类培训各有侧重，在各自细分领域内都有主要竞争者。应试类语言培训，包括考研英语、四六级英语及托福、GRe等出国英语，市场竞争激烈，其中新东方集团在这些方面占据着绝对领先的市场地位，环球雅思、新航道等分别占据一部分细分市场；英语能力类培训主要针对市场高收入人群，包括英语口语、写作等多方面能力训练，也包括口译等专

业化更强的培训内容，收费一般较高；职业英语则主要面向有职业语言需要的在职或待就业成年人，大多将英语与相关行业结合起来，这一领域的培训内容仍不够成熟，内容主要以商务英语为主，由于市场与师资等方面的制约，民办培训机构很多培训课程没办法实施，职业英语培训的市场被牢牢掌握在外资培训机构上，如华尔街、英孚、韦博等。

随着国际化的日渐深入和互联网技术的发展，语言培训市场有扩大趋势，且由于对时间和空间的灵活性要求高，线下转线上趋势明显。互联网语言教育类型较多，适用人群较广，因此始终占据着较大的市场份额，也吸引着众多投资者的目光。

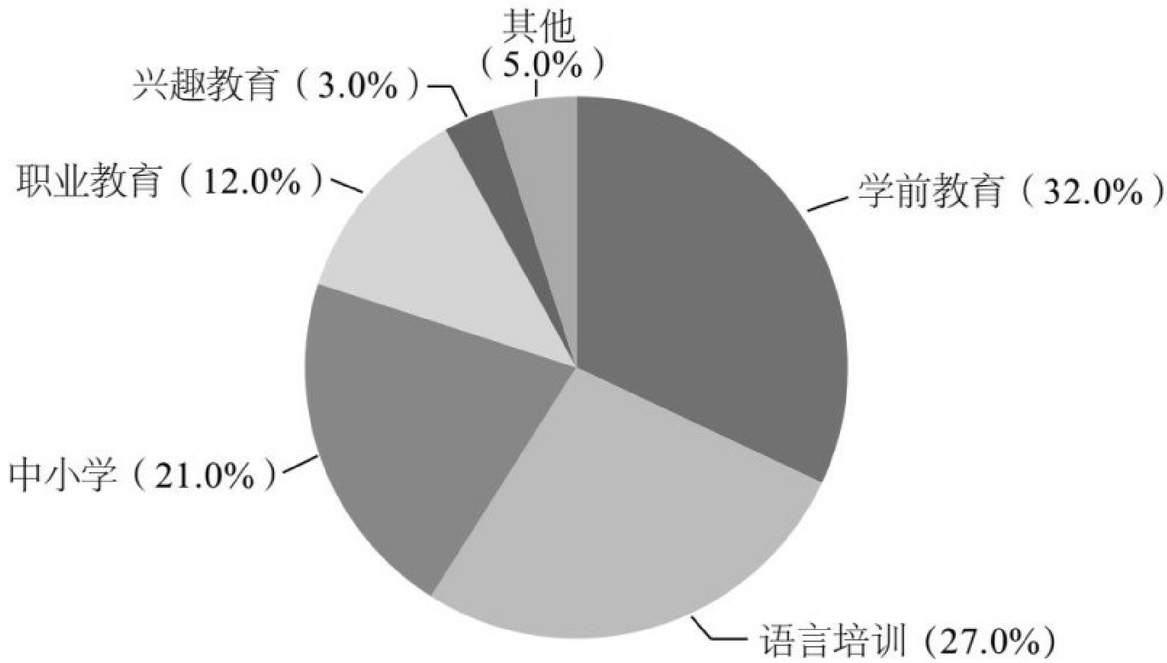


图2–18 2013年1月至2014年1月中国在线教育投资领域

资料来源：中国在线教育行业发展报告. 艾瑞咨询，2014

语言培训互联网化类型繁多，单词和语音等练习类App、在线题库、视频课程、网上社区等各类模式都有其市场。从分类来看，在线语言培训主要满足以下两种市场需求：

一种是应试语言要求。用户希望通过在线学习，在一段集中时间内

全面提高自己的应试能力以应对考研、四六级、出国留学考试等。这部分用户支付意愿较高，但同时对课程和学习材料等质量的要求也比较高。为了满足这类需求，在线教育机构往往需要整合线下专家和名师资源，通过名人效应、打包服务、个性服务等较为专业的语言培训服务吸引用户。

另一种是语言技能提升的需求。这部分用户并不需要在一段集中时间内达到一定的应试结果，而是希望利用较零散的时间积累特定的语言能力。他们要求获得知识更便捷、更简单，同时为了坚持学习，社区类的分享和学习环境的浸润也非常重要。精细化服务和社区类交流平台比较容易满足这部分群体的学习需求，也是近年来投资的一个热门领域。精细化的应用App以用户体验为基础，扇贝单词、百词斩等背单词软件用户积累迅速，而如好外教网、英语说等口语练习类培训网站也层出不穷。社区类交流平台经常建筑于这些服务之上，通过趣味式学习方式设计、学友间的交流和排名互动等方式提高用户黏性，保持流量。例如，沪江网是一个外语学习门户，提供网校、外语媒体、sns学习社区等在线服务，在线课程多具趣味性，适用人群广；2014年4月，沪江网已完成C轮融资，融资金额达到上亿元。

2014年比较热门的语言培训细分领域投资案例见表2–7。

兴趣培训：分散细碎

兴趣发展的需求在每个年龄段都存在，但是由于类别繁多、受众群体分散，兴趣培训的发展始终比较平缓。但近些年，兴趣培训类的互联网平台尝试摸索一些可能的成功模式，开始慢慢进入消费者的视野，也逐渐获得资本的关注。

兴趣培训的需求主要来自两个完全不同的年龄段：白领阶层和少年儿童。随着收入的提高，人们对生活质量的要求越来越高，在工作之余，一些在职白领越来越希望通过兴趣培养类课程丰富自己的生活和满

足精神层面的需求。这部分市场需求极其零碎，从大众化的艺术类培训，到生活类的手工、厨艺培训都有，且人群对时间和空间的便捷性要求高，因此互联网模式具有天然的匹配度。对于儿童，父母注重发掘孩子多元化的潜能，培养一两样兴趣特长几乎成为现在孩子的技能标配。儿童的兴趣培训需求相比在职白领会相对更集中，以钢琴、舞蹈、绘画等流行艺术类兴趣为主；但即使这样，由于不属于刚性需求，在传统的线下教育模式中，针对某类兴趣的培训班很难招收足够数量的生源组成班级，而互联网平台可以通过线上聚集流量导向线下，是一个较好的结合手段。

表2–7 2014年语言培训细分领域主要投资案例

时间	公司	轮次	金额	具体业务	投资方
2014年3月	VIPABC/TutorGroup	B轮	未透露	真人视频教学	阿里巴巴
2014年3月	好外教网/金山词霸	种子天使	数百万元人民币	真人口语教学	联想之星/金山软件
2014年3月	快乐学	A轮	数千万元人民币	拍照答疑	经纬中国/清流资本
2014年4月	沪江网	C轮	亿元及以上人民币	在线课程/软件开发	百度投资
2014年6月	英语说	种子天使	数百万元人民币	语音聊天英语教学	瞰澜天使基金
2014年8月	ChineseSkill	种子天使	数百万元人民币	语言教育	真格基金
2014年10月	美特少儿英语	不明确	数百万元人民币	真人视频教学	全球胡萝卜英语教育集团
2014年10月	51Talk无忧英语	C轮	5 500万美元	真人外教教学	红杉资本中国
2014年10月	句酷批改网/词网科技	A轮	数千万元人民币	自动批改	毅达资本
2014年11月	托福Easy姐/易瑞科技	种子天使	未透露	托福考试	N/A

但目前互联网兴趣培训还没有找到成熟的赢利模式，目前看到的一些类型主要有：

C2C**平台相对比较多。**由于这个细分领域过于细碎，靠一家之力想囊括所有内容的制作就显得有些难，而且也难以保证质量，因此这个领域天然就适合C2C的模式，由“散户”供给内容和服务，平台主要为同一类爱好的用户提供一个分享社交的聚集地。当然，我们不得不考虑来自处于领先地位的“淘宝同学”等平台的压力，所以在垂直的兴趣领域发展C2C平台可能更有发展机会。国内C2C类平台目前主要有以下两种典型代表：

一种是像“佳学”这种C2C电商平台，经过认证的机构或个人用户在平台发布课程，由发布者自行设定课程价格，学习者根据自己的爱好学习和评价相应课程。课程类别涵盖家居生活、健身健康、服饰美容、音乐、摄影、手工制作等，但目前看来还是免费课程更多，而且现有课程内容制作都相对精良，具有时间短、移动端体验好等优点，这也是平台流量快速积累的重要原因。

另一种是像“手工客”这种抓住“定制化”概念的平台，课程内容也是用户原创内容（user Generated Content，简称uGC）模式，与佳学不同的是，手工客的课程本身并不收费，而只是作为聚集流量的方式帮助平台形成原创手工交流的社区（导流到手工圈）。平台的赢利来自产业链下游，即定制化手工艺作品成品的销售（导流到哇噻网）。截至2015年3月，手工客本身已经拥有了70多万用户，这个平台的模式主要对标国外著名的原创手工艺品C2C交易平台etsy，这个堪称手工垂直领域的eBay在2015年年初宣布筹备上市，这个消息还是大大激励了国内一批同类平台的创业者和关注该细分领域的投资者。

在细分领域中找到细分需求的B2C类平台。这些企业往往利用App或者网站形式，仅就某一个特殊的兴趣领域精准定位，这类平台最好的赢利模式是将线上导流到线下。平台的线上部分是作为流量的入口，可以提供满足兴趣的初级培训，线下才是真正完成深度培训的场所。针对只为兴趣学习的白领，或仅从兴趣出发满足“学会”即可的儿童，或有进一步将兴趣培养为特长的用户，平台都可以设置相应的课程。例如，真朴教育致力于少年围棋培训，线上部分有围棋类小游戏等软件推出，引起学生兴趣；相配合的是线下“聂卫平围棋教室”，提供围棋培训类课程，不仅提高能力，还有针对围棋星级考的部分培训。或者索性像2014年很火的“The one智能钢琴”，通过智能技术满足白领快速学会钢琴的需求，这种智能乐器硬件本身有教学功能，销售硬件是一种赢利模式，同时通过与iPhone/iPad/安卓设备连接，实现钢琴和App的一体互动，享受教学、练习、游戏和分享等多功能体验，同时也开拓了软件层面的赢利

模式的想象空间。

2014年比较热门的兴趣培训领域投资案例见表2–8。

表2–8 2014年兴趣培训领域主要投资案例

时间	公司	轮次	金额	具体业务	投资方
2014 年 3 月	The ONE 智能钢琴	种子天使	1 000 万元人民币	智能硬件	创新工场
2014 年 3 月	真朴教育	A 轮	1 000 万美元	围棋教学	银泰资本 Ventech
2014 年 4 月	乐博乐博机器人	种子天使	1 000 万元人民币	机器人培训	真格基金
2014 年 12 月	佳学	种子天使	数百万元人民币	生活兴趣类教学	N/A

1. ATA，中国最大的考试与教育服务提供商。
2. 在线教育蓝海市场，宏源证券，2014.
3. 第35次中国互联网发展状况统计调查. 2015. CnnIC. http://www.199it.com/archives/326792.html.
4. 第35次中国互联网发展状况统计调查. 2015. CnnIC. http://www.199it.com/archives/326792.html.
5. 芥末堆，专注于教育产业信息挖掘与传统行业内资讯的服务型媒体平台。
6. 2014搜狐教育行业白皮书. 搜狐教育，2015.
7. 中国海外留学市场分析报告. 安永咨询，2013.
8. 中国海外留学市场分析报告. 安永咨询，2013.
9. 2014搜狐教育行业白皮书. 搜狐教育，2014.
10. 当幸福来敲门——职业教育行业深度研究. 华泰证券，2014.

第三章
赢利有术：丰富多样的互联网教育商业模式



本章亮点：

• 互联网教育产业三大环节：内容提供商、平台运营商、技术提供商

• 构建闭环生态是产业巨头业务布局的目标

• 互联网教育三大运营模式：B2C，C2C，B2B2C

• 互联网教育赢利模式“九阳真经”：卖内容、卖解决方案、卖工具、卖入口、卖增值服务、卖广告、卖资源、卖数据、卖预期

中国的互联网教育行业正在风风火火地“野蛮生长”。面对为数众多的公司与形形色色的模式，无论是投资者还是创业者都不禁会发问，到底哪种商业模式才是最好的？如果要回答这个问题，我们首先要审视一下互联网教育行业的产业价值链，以及价值链之上的各个重要环节。找准角色的定位，才能匹配最恰当的模式。图3–1展示的是互联网教育行业产业链、运营模式及典型代表。

从整个产业链来看，互联网教育主要包括三大环节：内容提供商、平台运营商和技术提供商。

其中内容提供商是产业链的核心环节，主要是那些提供课程或其他教育内容的生产者。内容提供商可以是那些拥有强大课程研发能力和丰富教师资源的机构，比如好未来、新东方、学大这样的教育培训机构，或者像培生集团这样的教育出版巨头，或是国内外的MooC平台、公办学校等。当然提供内容的同样可以是个人，很多老师或个人工作室都可以成为课程的生产者，在线上提供服务。

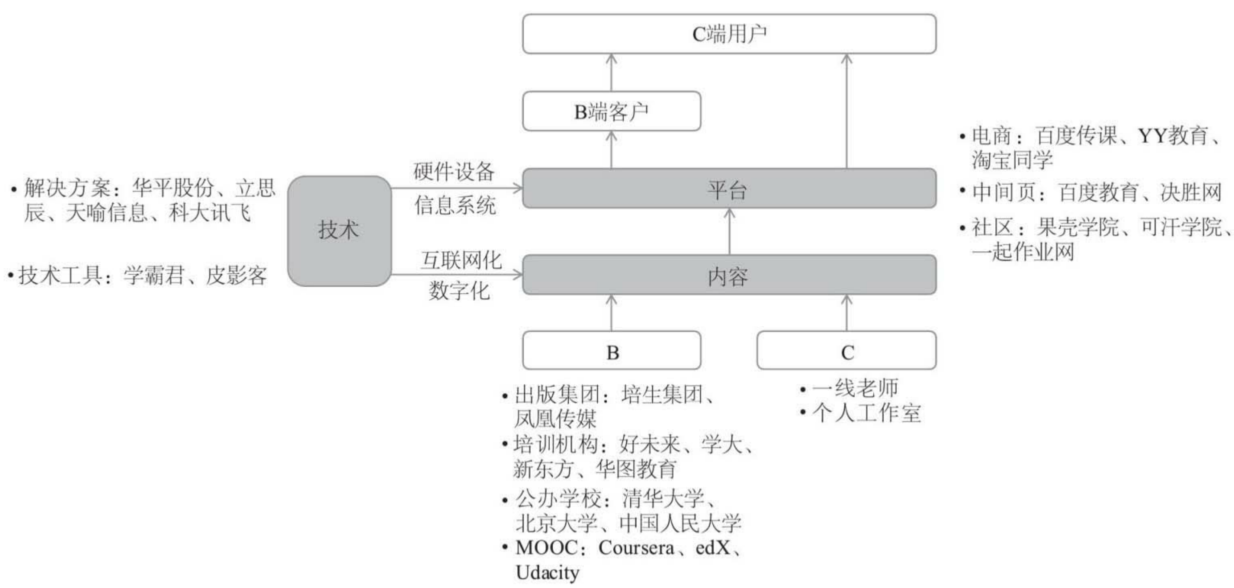


图3–1 互联网教育行业产业链、运营模式及典型代表

平台运营商是最具资源和流量整合能力的环节，把各种教育内容和

服务整合在一起展现给用户。平台运营商大致可以分为三种形态：第一种是电商形态，比如像欢聚时代（YY教育）、淘宝这样的，就像一个教育的网络商城，用户可以进行在线支付，直接购买课程，直接在线上课；第二种平台是中间形态的，比如百度教育、决胜网这样的，其角色主要是在用户和各个教育机构之间搭建一个桥梁，起到一个中介的作用，教学过程则是在线下或机构的网站上完成；第三种平台更像一个社区，平台上的内容是免费的，用户根据兴趣或不同的目标组成学习社区，一起进行交流和学习，典型的例子有果壳学院、一起作业网、可汗学院等。

互联网教育产业链上的第三个环节是技术提供商。技术提供商通过技术和工具支撑产业链的其他环节，并且通过技术的研发与创新给行业带来突破性发展。比如帮助内容提供商把内容数字化，也可以帮助平台运营商提供硬件或解决方案的支持。CC视频、立思辰、华平股份等都属于这种类型的企业。

从整个产业链的运营模式来看，主要包括B2C、C2C、B2B2C三大类。其中B2C是指内容由互联网教育机构自身来提供，不经过其他平台，将内容或相关服务直接提供给用户。比如学而思网校、e学大等都是采用这种模式；C2C则强调了平台的作用，个人或者机构通过平台上传内容，然后再通过平台把内容提供给最终用户，比如“淘宝同学”、酷学网、跟谁学等都是C2C模式；B2B2C则是一种“隔山打牛”的模式，通常是指内容或服务提供商并不直接与C端客户接触，而是建立与B端企业的销售合作，比如与体制内的学校或相关渠道签约，再通过学校或渠道把服务和内容销售给个人用户。

在互联网教育行业中，竞争者首先要找准自己的定位，在产业链中扮演怎样的角色。其次，要思考清楚采用怎样的运营模式最符合自身的特点，以满足教育或学习的某些环节的特定需求。最后，需要思考的就是如何赢利以及如何持续赢利。

通过对互联网教育行业的研究，我们将该行业出现的赢利模式总结为9种。为了便于记忆，以互联网教育“九阳真经”来概括，分别是：卖内容、卖解决方案、卖工具、卖入口、卖广告、卖增值服务、卖资源、卖数据与卖预期。

“卖工具”和“卖内容”这两种模式相对来说比较直接，主要是指教育机构向C端客户直接销售产品。其中，卖工具如App类软件在学前阶段是一种比较常见的模式，卖内容则在K–12阶段应试类培训和成人阶段的各类培训中都有比较广泛的应用。

“卖解决方案”主要是技术提供商向产业链其他环节的机构提供技术产品或服务。提供整体解决方案是市场的趋势。

“卖入口”一般来说是拥有较大流量的平台运营商才有能力采用的招数，主要是指平台基于强议价能力向入驻商家收取费用。

“卖广告”是互联网经济下常用的赢利模式，也是利用流量来争取广告收入。

“卖增值服务”是机构纵向打通产业链常采用的招数，即“在别人收费的服务上免费，在别人没有的服务上收费”。

“卖资源”一般是B2B2C模式的企业所采用的招数。比如建立了与公立学校或教委有关部门合作关系的互联网教育机构，可以通过获取财政补贴的方式来维持自身的运营，这类企业的优势在于资源。

“卖数据”的赢利模式需要企业运营到一定程度，当具有了较大的数据量积累并且有了较强的数据分析能力之后才可发挥作用。应用大数据技术可以针对B端用户提供数据分析服务或向C端用户提供基于数据分析的教学服务等。

“卖预期”的模式是一种“前瞻”的方法，主要是指从风险投资方或众

筹合作方等合作伙伴获得资金。基于互联网企业沉淀的流量和未来业务的增长趋势，投资方可预期企业未来的业务拓展空间和赢利能力，并基于此为企业注入投资。从相当长的一段投资期来看，这也算是一种赢利模式。

接下来，我们将详细分析互联网教育产业链上的“三大环节”、“三种运营模式”和赢利模式的“九阳真经”。

中国互联网教育产业链三大环节

在互联网教育行业，各个年龄段的细分领域基本上都是由“内容提供商”、“平台运营商”和“技术提供商”这三类企业构成，彼此之间分工与合作，有时也会交叠。这三类企业就是互联网教育产业链上的三大环节。

内容提供商

内容提供商属于行业的上游，包括机构和个人。其中机构包括像培生教育集团这类拥有数字化内容产品的出版机构、像新东方这种提供培训服务的教育培训机构以及体制内能提供教育内容的学校等。而个人主要包括专业的教师和其他传授知识的培训老师或个人，这些老师或个人一般会与平台结成合作关系，向平台运营商输送教育内容，比如课程的视频、音频等，或者在平台上与学生直接互动进行教学。在某些情况下，个人也可以绕过平台直接通过自建网络或其他途径向用户提供教育内容，比如像“未名学院”就是这样的个人互联网教育载体。

通常情况下，内容提供商基于平台来提供教学内容的形式更为常见。平台或工具运营商可以直接购买机构或个人数字化教学内容，也可以将平台入口租用给内容提供商，采用合作分成的模式。然而，内容属

于教育的核心，是互联网教育企业可持续运营的一项关键因素，因此，在实际运作中，越来越多的平台运营商希望能拥有自己的内容制作团队，对于大的内容提供商来说，甚至通过投资并购线下的培训机构和学校来达到进一步掌控内容出口的目的。而部分内容提供商也倾向于利用自身拥有内容的优势而打造专属于自己的平台或工具，尽可能直接拉近与学习者的距离。

我们先来看一下全球最大的内容提供商之一培生集团（Pearson）的案例。作为全球出版商老大的培生教育集团，自成立以来已有150多年的历史，一直专注于为教育工作者和学生提供教育内容、教育信息技术、测试及测评、职业认证，以及其他与教育相关的服务。培生教育集团已遍布全球60多个国家，旗下拥有很多知名的教育品牌。

培生教育集团年销售额大约在50亿美元，它们把自己定位为“提供终生教育产品与服务”的出版集团，在高等教育、中小学教育、英语教育、专业出版、考试测评、网络教育等众多领域位都排在全球领先的位置。如果综合来看，培生集团的业务既包括教育内容与服务，也包括教育相关的技术和工具。但毫无疑问，教育内容的生产依然是培生集团的主业。2006年，培生集团仅在数字化学习产品和服务上所获得的销售收入就已经超过10亿美元。

在加强内容构建的同时，培生集团也在不断通过并购来获取更多的线下教育资源。培生集团于2008年进入中国英语语言培训市场，收购了为大中小学学生和成人提供英语教学培训的上海乐宁进修学院和北京戴尔国际英语学校。2009年培生集团又以1.45亿美元现金向全球私募投资公司凯雷集团（Carlyle Group）收购凯雷控股的华尔街学院旗下的华尔街英语（中国）。此次收购，使得培生在中国能够为从小学生直到成人各个阶段的用户提供全面的英语教育服务，也使培生集团在中国大陆地区的年度教育产品和服务销售额一举超过1亿美元。收购完成后，培生集团也将培训资源、评测工具和技术专长融入华尔街英语的教学环节，

并开发了更多为中国学员量身定制的教学内容 (注) 。2011年培生再度出击，以总额约2.94亿美元的价格收购环球雅思的所有流通股。这一系列的并购背后都有同样的逻辑：培生集团以内容的优势为根基，打通从线上到线下的教育服务体系，形成内容、服务、技术、工具为一体的全方位教育解决方案。

大多数内容提供商不具备培生集团这样的实力，因为它们吸引流量的能力都很有限，更不用说去整合其他教育产业链上的环节了。于是它们需要依赖大平台所聚集的流量才能完成销售，比如租用“淘宝同学”入口的各种中小教育机构。即便是著名的“邢帅网络学院”也曾经是先入驻腾讯平台后又转到YY教育平台，在其羽翼丰满之后才独立出来运作。

像好未来和新东方这样实力雄厚的培训机构，一般会选择自建网络平台为自身拥有的优质线下教育服务吸引流量，而强大的线下培训体系又能够保证线上流量顺利导出，从而形成o2o的闭环体系。不过新东方和好未来所走的路也有所不同。新东方在1993年创业之始还没有互联网教育，完全走的是线下模式。直到2000年才有了“新东方在线”，开始网络时代在线学习的探索，就当时而言仍然算得上是互联网教育的先行者。2014年新东方又推出了C2C网络教育平台“酷学网”，紧接着又宣布已与腾讯达成战略合作，联手组建北京微学明日网络科技有限公司，共同研发基于移动端的英语学习产品。俞敏洪在公司内部邮件中这样说道：“新东方已经建立起依托于新东方网的混合学习平台、依托于新东方在线的智能化录播式在线学习平台、依托于酷学网的开放式C2C直播在线教育平台，我们和腾讯的合资公司微学明日正在移动学习领域积极探索，新东方较为完整的互联网产业布局正在形成。”新东方由内容提供商一步步走向了内容加平台的混合模式 (注) 。

好未来则与新东方不同，从一开始它就几乎同时进行了线上和线下的布局。2003年学而思第一个教学班开班，同年奥数网也正式上线运营。紧随其后，中考网、作文网、高考网等网站先后运营上线，形成学

而思的网络教育集群。2010年学而思网校正式上线运行，同时发布e度教育网统一各站站群，同年又在美国纽交所上市。2013年学而思更名好未来，并开始了集团化运作，大量投资并购。2013年投资多贝网、收购考研网，2014投资芥末堆和宝宝树。除了教育企业，好未来还投资了大量的科技类创业企业。好未来并没有转型做内容，它更像是一家服务型的平台公司或是大型的孵化器，提供技术、营销、推广等底层服务，在平台上孵化更多针对不同细分市场的子品牌。这个过程就像淘宝经过多年发展，孵化出了天猫、一淘、聚划算等业务一样。图3–2为好未来主营业务品牌架构。

与此同时，互联网教育平台向内容资源端布局的动作也非常明显。2014年，YY教育（欢聚时代旗下教育品牌）以3亿元人民币收购了雅思在线培训机构“郑仁强团队”，而后又出资1.2亿元人民币收购定位职业教育的“环球网校”。YY教育向内容端的业务定位延伸思路很明确，未来它还将不断有类似的收购行为，同时，他们也在不断招聘自有的教师团队，保证内容研发的自主性。2015年2月，YY教育甚至将内容直接做到了线下，由郑仁强团队带领，在北航南门大规模筹建雅思线下培训班，培训场地占地面积2 000平方米。百度也不例外，它在拥有旗下平台“百度教育”的同时，也投资了智客网、传课网和沪江网。百度同样也是希望平台和内容“两手都要抓，两手都要硬”。



图3–2 好未来主营业务品牌架构

内容提供商属于互联网教育产业链的重要环节，像新东方、好未来这样具有强大研发实力和优秀教师队伍的培训企业可以在竞争中保持领先，并且能够在规模达到一定程度之后有资格和实力向平台型企业迈进。而对于一般的内容提供商来说，同时做内容和平台可能并不是最好的选择，因为做内容和做平台的思维是不一样的，所需要的资金更不在一个量级上。“没那金刚钻就先别揽平台这个瓷器活儿。”大多数内容提供商都应该好好学习“学而思”，先把内容踏踏实实做好，等成了“好未来”之后再做平台不迟。

内容提供商还包括MooC平台和自己提供网络公开课程的大学机构。在第一章中我们已经对几个典型的MooC有了比较详细的介绍。

平台运营商

平台运营商的主要角色是帮助教育内容与用户实现对接，而根据其内容来源及与用户交互的方式，又有不同的模式。从内容来源来看，可能直接来自平台本身（内容平台一体化），也可能来自其他合作的教育机构（B端），还可能来自挂接在平台上的个人内容提供者（C端）。

从内容与用户的交互方式来看，可能是单向的产品或服务提供模式，用户直接在平台上进行交易（电商模式）；也可能是双向互动的“学习+讨论”的形式（社区模式）；还可能平台只起中介的作用，使内容提供商和用户实现对接（中间页模式）。不同模式在不同年龄段细分领域的适应性也有所不同。

平台是教育内容提供者与学习者之间直接进行互动的场所，所以它的实力主要体现在对用户的黏性和平台聚合流量的能力上。其中BAT是互联网教育产业链中平台运营商的典型代表，与它们布局其他领域的思路类似，在教育领域它们同样会基于各自独特的基因走出各有特色的平台之路。

百度是BAT中拥有最多教育资源的企业，这为它获得了内容上的天然优势，并形成不同类型的资源平台，如直播视频平台“度学堂”、知识文档类平台“百度文库”和“教育文库”以及中间页形态的“百度教育”等。百度还通过自建“作业帮”、投资“传课网”等加强了平台的互动特点和能力。此外，百度将搜索技术与大数据和云平台技术进行结合，未来可能会帮助百度在信息检索以及未来个性化学习方面走得更好。

最近，百度又开始加强在交易支付方面的布局，推出线上互联网消费金融产品——“百度有钱”。用户只需要在线申请，通过审批后即可获得“百度有钱”提供的信用额度，并可以在线分期消费。而这款互联网金融产品也与百度的教育品类进行了绑定。“百度有钱”可以通过预授信的方式为“百度传课”的优质用户提供专享额度，用户在“百度传课”选择有兴趣及指定的教育产品时，可使用“百度有钱”分期付费，真正实现了“先学习，后付费”的模式创新。“百度有钱”首次亮相，便选择与在线教育平台“百度传课”联合，旨在通过互联网+金融+教育的方式切入教育行业，并在教育领域形成商业闭环。

无论是PC端还是移动端，腾讯都积累了大量的用户群，这就具备了平台运营商所应有的最重要的要素。为了补足内容资源的弱势，腾讯

开始两条腿走路，一方面通过构建基于QQ的企业群等方式鼓励群内资源共享，发展C2C模式；另一方面也从自身擅长的IT领域开始推出精品课，并扩展到其他领域，发展B2C模式。此外，腾讯以即时通信软件起家的基因使得它在互动体验上能够表现得更为突出。未来，腾讯是否可以基于微信开发出新的杀手级教育产品，我们拭目以待。

阿里巴巴也同样发挥了其电商基因的特点，从“淘宝同学”这样的课程交易平台开始入手，采用团购、秒杀、大咖名师预约等各种电商营销手段进行产品推广。阿里巴巴在教育上的布局不断深入，我们看到它领投了TutorGroup，在内容资源上进行了大手笔的投资；同时也看到除了基于旺旺群的互动外，它还上线了“阿里师生”App等，注重教育环节中的互动体验。随着从内容到用户体验的各个环节打通之后，相信阿里巴巴在交易、支付等方面的实力就能真正帮助其实现互联网教育领域的闭环模式。

平台运营商不仅包括BAT三大巨头，还有像网易、YY教育、跟谁学、决胜网等这些既具有用户流量和教育内容汇聚能力，又同时具备资本实力的平台机构。我们将在第四章中逐一分析这些企业各自的业务特点。

另外，除了上述这些大家非常熟悉的大平台之外，还有一些颇具特色的垂直类社区平台，它们也在各自的领域占据着一席之地。大平台的特点是横向发展，或是辐射状的“生态圈”形态。换句话说，大平台会跨越不同的细分领域，甚至在跨行业领域都有布局。比如“淘宝同学”就跨越了职业教育、语言教育、K–12教育、技能培训等多个垂直领域，而互联网教育本身也只是淘宝大生态圈中的一部分，和它的零售、支付、金融等体系形成不同程度的关联。

与此不同的另外一种平台形态是由“垂直社区”发展起来的，它不是横向发展而是纵向发展，在一个垂直领域扎得很深。这种横纵模式的区别我们会在第四章中进行详述。

沪江网就是最典型的垂直社区类平台。沪江网从做英语论坛开始，自2006年公司化运营以来，公司每年都以200%的速度在发展，逐渐成为多语种学习的平台，提供的学习内容涵盖十多种语言，在语言内容教学中涉及亲子启蒙、中小学、职场技能、艺术等特色内容。旗下网站包括语言知识类门户沪江英语、沪江日语、沪江韩语、沪江法语等，还有互动社区沪江论坛、沪江部落，以及授课网站沪江网校。目前市值已达50亿元人民币，用户8 000万，学员300万。产品覆盖PC端、平板端及手机端。可以说，沪江网目前是居于龙头地位的集论坛、网站于一体的社交类学习平台，而且是为数不多真正实现赢利的互联网教育机构。沪江网在语言学习这个垂直领域里做到了从内容到社区到平台的整合。

我们再来看看“校内外”的案例。创办“校内外”是新浪前CEO王志东先生继“新天地”、“新浪”、“点击科技”之后的第4次创业。2013年创建之初，校内外主要是为中小学学生、家长和老师提供一个互动交流的平台，并以此为载体记录学生的成长轨迹。

校内外通过手机端的免费应用将学校、老师、家长、学生连为一体。与其他众多题库或公开课形式的互联网教育不同，校内外在K–12这个细分市场是以即时通信加记录分享这个迫切需求为切入口的。在中国的应试教育体制下，考试和做题自然被认为是刚需。但在线沟通和学生的成长记录其实更是学校和家长一直期望却还没有很好落实的事情。

校内外建立了以群组为纽带的互动，基于班级、年级、学校、兴趣、社团、家长等维度组建社群；群可私密也可公开，而且一个群下可以建立多个子群，比如一个学校下面有多个年级，年级下面有多个班级。每个用户都可以自由地发日志、图片、文件，用户之间可以加好友、发私信。针对不同角色的设定，老师可布置作业，发通知，发课表、课件、学生照片等，学生、家长可以看通知、下载图片；另外，有PC端和手机应用端，可实时同步。这样一来就形成了家校互通，成长记录同步。更加难能可贵的是，创始人王志东以亲切的形象出现在“志

东茶馆”，在这个社群里发布照片、日程动态，分享对教育、网络的看法等，一介IT大佬放下身段与用户平等地对话充分体现了校内外亲切、“接地气”的特色 注 。目前校内外已经与数百家中小学合作，可以预见，未来会有越来越多的与家校沟通和成长记录相关的内容搭载在这个平台上。

无论是沪江网还是校内外，它们都有一个共同特点，那就是在某一个垂直领域精耕细作，虽然面铺得不大，但做得深入。甚至是以某一个点作为出发点，然后逐渐贯穿整个产业链并形成平台化的发展。

技术提供商

技术提供商是指那些为教育产业互联网化运作提供全面技术支持的企业，它们提供的服务包括：将教育内容互联网化，提供平台运营的技术支持，或者是为用户提供设备，又或者是提供与教育相关的应用工具等。对于带有“互联网”特征的行业，都离不开信息技术提供商的支持，甚至从某种意义上来说是技术驱动了互联网教育行业的创新。

搭建信息化系统/提供解决方案

从服务内容来区分，它们侧重点各有不同，华平股份是做视频解决方案的，拓维信息是通过基础教育信息化来切入互联网教育的,而立思辰是做整体云平台搭建和智慧教育解决方案的。

以立思辰为例，它们在教育领域主要针对K–12和高等教育两个细分领域的需求，通过信息化平台搭建这种模式，进入体制内，然后自上而下地占领了教育管理系统入口，进而在平台上不断整合互联网教育产品和应用，初步形成了“平台+应用”的格局。立思辰从文件设备销售开始起家，于2013年收购了“合众天恒”（一家做数字化校园建设和教育行业信息化的公司）之后，就开始转型到教育行业信息化领域；2013年年初，公司确定了“内容安全与效率专家”的战略定位，并在原有业务的基

础上，把教育业务定位为公司的战略发展方向。

2014年公司在安全方面收购了“汇金科技”，又进一步切入到中间件和行业应用软件的研究开发领域；有了入口的保障之后，公司开始通过收购的方式布局自己的教育内容，2014年公司陆续收购了大学生求职在线教育平台“乐易考”51%的股权，还有K–12在线教育产品“敏特昭阳”，从而补充了平台在教育领域的产品和服务内容。立思辰明确要通过体制内的教育信息化业务切入未来的教育大数据运营及在线教育，为中小学生提供个性化的学习产品与内容；同时，通过大学生就业培训切入职业教育，服务于2 500万大学生就业人群。

立思辰的业务模式在部分行业中已经形成了成熟的行业解决方案，并具备很强的复制能力。文件管理外包服务在国际学校和中介服务机构等行业中可以得到复制；视音频解决方案及服务抓住“高清”和“融合通信”的发展潮流，可以向大量客户提供包括视音频会议、视频显示及摄像跟踪、数字存储等在内的“高清”视音频整体解决方案，在互联网教育中的应用非常广泛。公司涉及的其他教育技术产品还包括：区域智慧教育云平台、区域数字校园云平台、智慧校园平台、学业评估系统、智慧教室、u-note智写笔、在线学习云平台、数字化智能创意教室整体解决方案、乐易考在线就业平台、乐易考个人就业学习解决方案等。

2015年2月，立思辰又与安徽省安庆市教育局、安庆市发展投资有限公司签署了关于推进在线教育的战略合作协议，立思辰将在1~3年的时间内在安庆投资3亿~5亿元，帮助安庆在线教育的建设、实施和服务运营，助力安庆市实现“在线教育之都”这一战略目标。双方将合作建设智慧教育体系，打造在线教育生态[注]。

立思辰由技术提供商为起点，逐渐发展成教育及其他行业提供解决方案的服务商，然后又进一步通过投资、并购、合作来整合互联网教育的资源，打造了从线上到线下的生态圈。

再来看看“科大讯飞”的案例。科大讯飞目前是国内教育研发能力强大、渠道布局广泛、产品体系全面的科技公司之一。公司把超过1/3的人力投入了互联网教育，以语音测评为突破口，采用“考试落地、学校推广、获取学生用户”三步走的战略持续推进，并且其教育业务发展路径明确，在布局上已经基本覆盖内容、渠道、技术三个方面。在语音有刚性需求的领域，如考试、英语口语、普通话测评等方面，和多家官方教育主管机构合作，为其进一步占领终端用户市场打下基础。

科大讯飞在2014年8月20日召开的智能家庭产品发布会上宣布启动“讯飞超脑”计划。“讯飞超脑”计划的目标是要实现一个真正的“中文的认知智能计算引擎”，聚焦于面向中文的知识处理、信息服务和人机交互。一旦这项技术有所突破，将有望带动涉及认知智能领域的信息服务系统实现质的飞跃[注]。

作为中国最大的智能语音技术提供商，科大讯飞优秀的技术解决方案在包括互联网教育在内的多个行业中都可以得到广泛应用。尤其是在未来人工智能渗入教育领域的时候，相信这家公司会更有用武之地。

改善教育环节，提供工具

在互联网教育行业的发展过程中，还有很多环节需要技术的进一步突破。比如各个教学节点的网络化，教师课件的数字化等。因此，针对相关痛点进行突破的技术提供商具有广阔的发展空间。

2015年1月登陆A股的中文在线是专注于数字出版的。在其产品中包括了书香中国、自助式数字图书馆、智慧钥匙和微书房等数字教育产品。中文在线教育公司总经理王邦江曾经表示，“中文在线做数字教育的切入点很简单，就是以‘阅读’为核心。数字教育的本质是要通过技术手段解决教育的发展问题，通过技术手段提高教育的效率。技术只是手段，关键是应用，怎样将信息技术有机、有效地应用于教学过程中。”[注] 中文在线提供的就是数字化内容的解决方案，专注在这一个点上为

教育提供技术支持。旗下的“书香中国”建立了基于互联网的开放式数字图书馆，提供阅读和活动的一站式服务，任何老师和学生都可通过手机、电脑等终端设备，在任何地点搜索、浏览图书、杂志等内容。

再比如“皮影客”，这是一家专注于动画制作的公司。通过皮影客提供的工具，一个完全的生手也可以在5分钟之内学会如何制作动画。皮影客可以帮助教育者快速制作有趣生动的在线教育视频或者动画内容，让教学变得有趣，满足了互联网教育“娱乐化”的需求。据该公司CEO胥克谦介绍，“皮影客的技术领先世界同类型企业至少3年”。

再比如像扇贝单词、悟空识字等App把一些手游的设计理念纳入到产品设计中，通过游戏或动画的方式帮助用户克服识字记忆过程中的枯燥感，提高学习的兴趣和使用黏性。这也是互联网教育公司改善用户体验，用娱乐化工具增强教学环节的案例。

还有像猿题库、学霸君等题库类工具是通过图像搜索和图像识别等技术手段来优化做作业、做习题的体验。在工具中还设计了分享环节，从而通过社区互动带动用户量的迅速积累。最近，一起作业网宣布将与学霸君建立合作关系，利用学霸君的图片搜索技术来提高用户体验。这些案例我们在后面还会有所介绍。

我们再把目光放到国外，看看一些国外的工具提供商是如何在提高教学效率和效果方面进行探索的。我们可以按照教学的不同环节来分类，其中：辅助教学准备环节的工具相对较多，主要解决的是教师在准备课件或者课堂要使用的工具时遇到的相关问题。比如像Visme这种工具，就是能帮助教师快速制作在线演示图表的工具，并且提供了数以百万计的图片资源，保证课件效果。另外，还有像Printable Paper，MagicalPad Hd和Classflow等，也是充分考虑到教学的实际需求，Printable Paper提供快速制作各类专业表格的模板，比如历史大事年表、故事板等；MagicalPad Hd能支持快速制作思维导图、课程大纲；Classflow则是主要帮助教师排课和创建互动式课程计划。

还有一些工具是在教学后的环节帮助学习评估和学生练习的。其中Quick Key就是直接切入到打分工具的精细需求，教师可以应用它直接通过扫答题卡计算出分数，大大提高评分效率。sumdog则是给学生使用的数学学习工具，可实时监控学生的学习进度，反馈给家长或老师。

另外，还有很多工具是希望贯穿辅助教学的全部环节，比如有一款较热门的产品edulastic，能够对课前问题设置、课堂表现评估、课后学生学习跟踪等进行全过程记录，为个性化教学做铺垫。

通过以上这些国内外的案例，我们会发现它们具有以下一些共同特点：一是大多是免费的，以公益的心态做产品，通过互联网的方式来获取流量；二是通过信息化的工具来解决教学环节中的痛点，或是帮助老师更好地掌控教学过程，或是帮助学生学习更加便利。技术提供商在抓住了客户价值和市场刚需之后，就可以在其切入的细分领域迅速获得较大的市场份额。

产业链跨环节和闭环布局趋势

互联网教育产业链上的三大环节——内容提供商、平台运营商和技术提供商其实并不是彼此孤立的，我们通过上述各案例不难发现，它们彼此之间往往紧密关联，甚至在某些情况下是彼此交叠的。尤其是随着企业业务布局的拓展以及行业的不断发展，有资源和资本实力的机构都会选择产业链的跨环节发展，甚至最终实现跨行业的业务延伸和闭环的“生态圈”布局。

比如好未来集团在最开始的时候（那时候还叫“学而思”）是以生产内容为主的，有老师，有课程。上市之后，其规模迅速扩大，本身也变成了以投资和技术为驱动的教育集团，从而形成“内容+技术+平台”的全产业链布局。

再如扇贝网旗下有一系列的英语学习应用工具，扇贝听力、扇贝单

词、扇贝炼句、扇贝读书等。而这一系列的工具无一不是内容和工具的结合。所以它既以内容提供商的身份出现，同时又可以叫作技术提供商。

还有“三好网”，本身是C2C的K–12教育平台，但是为了增强用户体验和服务水平，它也建立了强大的研发团队来保证教学的内容质量，同时还生产了移动端的工具和智能硬件“好学宝”互动学习仪。这可以说也是跨环节的布局：平台+内容+工具，而且软硬兼备。除此之外，它们还有自建的音频、视频研发团队，以及100多个微信矩阵群。用三好网CEO何强的话说，这是它们的“生态布局”。

还有一些技术解决方案提供商，会把触角伸得更远。科大讯飞近日宣布了他们在互联网教育领域的拓展战略，其董事长在2015年3月接受凤凰财经采访的时候表示，科大讯飞下一步要抓住手机、电视和学习的三大入口，在智能家居和在线教育领域深耕细作。2014年科大讯飞承建了8个省级在线教育平台，同年8月又发布“讯飞超脑”计划，该计划已经在广东省的高考英语口语考试中得以应用。目前科大讯飞依然只能定义为技术提供商，但公司的解决方案已经与各种内容、平台、终端深度结合，未来通过收购并购战略实现跨产业链的整合甚至跨行业的整合也是完全有可能的。

再比如前文提到BAT三家巨头，除了在互联网教育领域的平台布局外，还打通了该行业与其他行业的协同合作，最终实现包括互动社交、交易支付、金融服务等在内的全方位的消费服务闭环。

上述这些相关内容我们都将在后续章节中进行详细分析。

中国互联网教育三大运营模式

互联网教育行业产业链上的各环节结合紧密，形成了不同的运营模

式。如果按照技术提供商、平台运营商以及内容提供商对接用户的不同方式来区分，企业的运营模式一般来说可以分成三种：B2C、C2C和B2B2C。

“直面客户”的B2C模式

B2C（Business to Customer，机构直接对用户）模式一般是指直接面对C端用户出售其相关教育产品或服务的模式。采用这种运营模式的企业一般是那些既具备内容研发能力又有自建销售渠道的内容提供商（比如龙文教育），还有那些内容与平台一体化（如新东方和达内科技等）或技术与内容一体化（比如悟空识字、扇贝网）的企业，或者是内容、平台、技术三者兼具的企业（比如全通教育）。不管是哪种形态，内容是必不可少的环节，因为对于互联网教育用户来说，真正的需求是内容。

B2C中的2C其实也分两种，一种是纯线上的2C导流模式，另一种是线上线下都有的2C导流模式。第一种B2C企业直接通过互联网获得用户并为其提供服务，其形式主要包括在线视频的直播、录播，在线学习（题库、作业、师生互动）等，典型的企业如“一起作业网”、“VIPABC”等。这种纯粹线上导流的B2C模式最大的难点在于用户体验实现起来难度较大。

线上线下都有导流的B2C模式，一般是通过互联网平台获得用户流量，通过线上内容可以收取一部分费用，但也可以再导流到线下的教育场所，本质还是o2o的教育服务模式。这种模式的核心在于线下的优质内容设计和线上优秀的产品体验兼具，最大的根基是线下的服务体系。顺天府学就是这样的模式。顺天府学在北京东城区和朝阳区的十几家线下校区是其提供教育培训的根据地，而线上的“e府学”除了对部分精品课程收取少量的在线课程服务费之外，更主要的作用在于为线下导流。采取类似做法的还有e学大、高思等K–12领域培训的机构。

好未来在运用o2o模式实现B2C线上线下导流的过程中做得非常成功。首先，好未来在线下有一支阵容非常强大的教师队伍和课程研发队伍，自己研发课程和书本，在教育内容的质量上严格把关；教师队伍也严格筛选，而且采用家长听课的方式，通过客户倒逼教学质量提高。再说线上，好未来有非常庞大的网络集群，比如奥数网、作文网、英语网等，有的是自建，有的是高价购买的。这些网络集群的作用就是发布内容、聚流量、聚人气，这些流量会汇聚到PC端的“e度教育网”和手机端的“家长帮”社区，然后再转换到线上的学而思网校或线下的学而思实体学校产生收入。

好未来是通过“线上先行、线下跟进”的方式进行扩张的，例如，在进入一个新的城市铺设线下网点之前几个月，好未来的老师就已经开始在线上运作QQ群了。像前文提到的，这些潜在的客户来自它们的网站集群和家长帮社区，可以按照地域来划分。老师会在这个QQ群里不断预热，比如进行免费答疑解惑等。当群成员超过100人且达到一定黏性之后，很容易就能把线下的班级开设起来，这样一来根本不用担心满班率的问题。培训班开起之后，线上和线下的运作也是同时进行的。比如在线下培训之后老师在QQ群里提供课后辅导，每人每个小时可以收费10元左右（线上收费标准因班级和老师而异）。

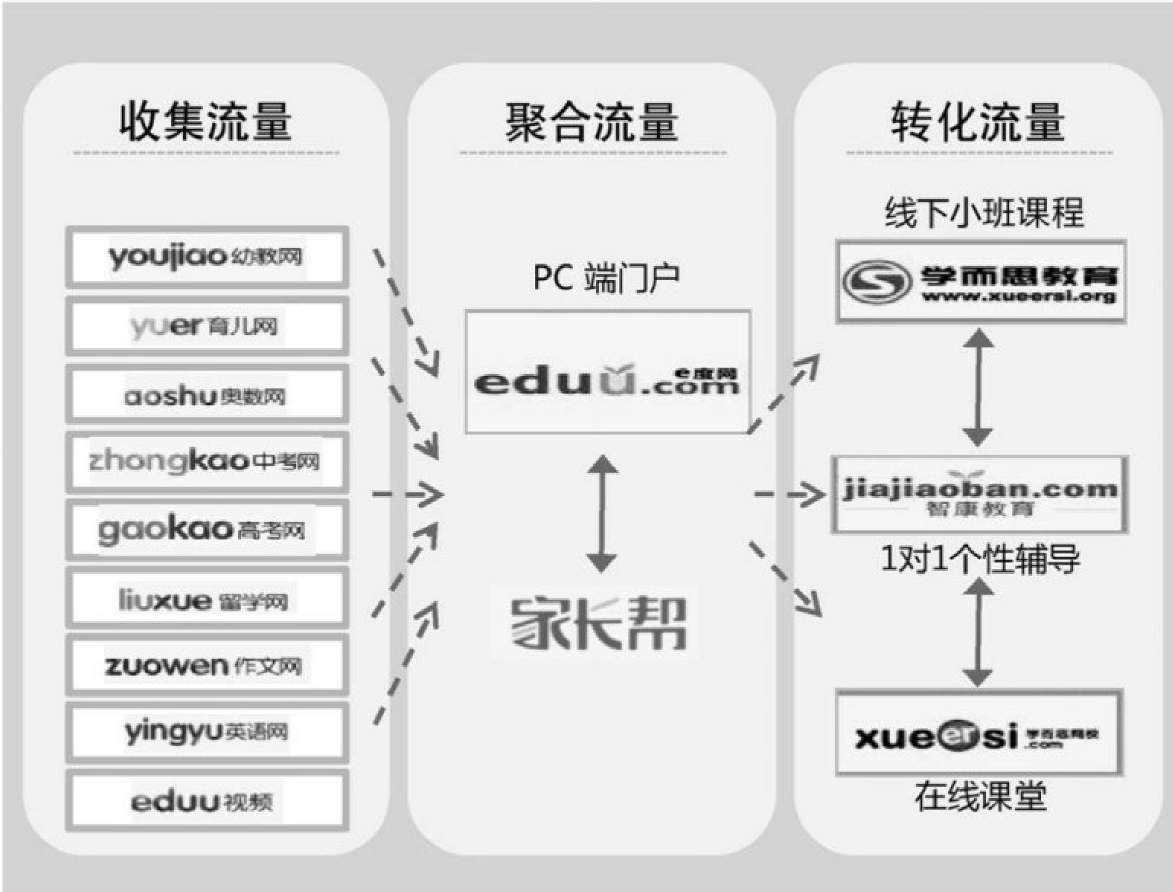


图3–3 好未来的O2O运营模式

我们从好未来的案例可以看出，对于B2C的互联网教育企业来说，内容是核心，而o2o的运作和流量转换能力同样关键。

还有一种开放或半开放平台式的B2C模式，比如MooC就是这样的模式。MooC平台通过与各类内容提供机构合作来丰富资源渠道，平台通过筛选和认证保证各渠道提供内容的质量，同时在收费上采用与内容提供方分成的模式。随着开放化程度加大，像MooC这样的B2C平台一方面可能向C2C模式延伸，即更充分利用互联网众包思路，丰富资源内容；另一方面可能将业务领域渗透到其他垂直细分领域，比如我们在前面介绍了世界三大MooC之一的Coursera，它的赢利模式就很多元化，包括学分认证、职业培训、职业介绍等。

“搭台唱戏”的C2C模式

C2C（Customer to Customer）模式一般是指个人或小的教育机构通过互联网教育平台向个人用户提供教育内容或服务的模式，所以在这种模式里，平台运营商是“搭台”的，内容提供商和用户是“唱戏”的。C2C的互联网教育类似于淘宝电商，平台本身不制作生产内容，而是凭借用户流量优势聚集能提供教育内容的中小机构或个人，发挥平台中介功能对接用户与内容提供商。该类模式较著名的有百度贴吧、YY教育、“淘宝同学”、多贝网、第九课堂等。对于这种模式来说，平台聚集流量的能力非常关键，而平台如何保证内容的质量则是该类型模式所面临的挑战。

百度贴吧现在是中国互联网最大的C2C社区，它提供了一个平台，将分散的中国互联网用户按照兴趣爱好聚集在一起交流。百度贴吧通过与百度搜索的高度结合，将搜索导来的流量导入贴吧，吸引用户入驻。如今，尽管面临着微博、微信等多种社交平台的威胁，百度贴吧仍旧长盛不衰。截至2014年，贴吧已突破10亿注册用户，820万个兴趣贴吧，日均话题总量过亿，日均浏览量超过27亿次。

具体来看，与互联网生力军“90后”一同成长起来的百度贴吧，拥有的不仅仅是切入时间早的优势，“主题互动社区”的定位使得百度贴吧能够让用户产生深入的、长时间的黏性。百度贴吧的社群都是基于共同的兴趣点而成立，不同兴趣社群之间可以选择互不干涉，可以有人气很旺的热门贴吧，也有绝对欢迎小众聚集的兴趣社群。同时，平台的内容由用户自己产生，匿名的设置又使得用户可以畅所欲言。因此，用户在贴吧既能释放个性，又可以找到知音。这样的模式可谓是扫荡了所有的用户。另外，有同门的百度搜索作为流量保障，也是百度贴吧生生不息的重要原因。而贴吧本身在内容上的延伸和讨论，也反过来为搜索引擎打造了一片可让流量落地生花的平台。

简而言之，这种由用户兴趣爱好建立起来，并由用户自己创造内容的C2C平台，能够产生深度的交流互动，并获得良性的循环。

百度贴吧虽然不仅仅承载教育的内容，但由于其特有的C2C社区属性和巨大的流量也吸引了很多教育机构入驻。比如新东方、英孚英语等机构都拥有自己的贴吧，不仅在贴吧里面宣传课表信息，还直接在贴吧里面授课。所以把百度贴吧当作一个互联网教育的C2C平台也并不为过。

“第九课堂”是国内一家专注于互联网和创业领域的个人技能交易网络平台。网站涵盖了各种学习技能的课程，比如产品开发、文案写作、摄影、设计等。每个人都可以通过线上发布课程，并在线下授课。第九课堂采用的是o2o的个人技能培训交易模式，其创始人马源的想法是将第九课堂做成“一所超级城市大学，让有能力分享的每个人都有一个舞台”。让每个人为了自己的兴趣而学习[注]。第九课堂采用的也是C2C的模式，只不过它发挥的是一个在线中介的作用，网络只是起到了搭桥的作用，而不是用来授课的，所有课程都是在线下完成。

一个纯粹的C2C平台遇到的一个最大问题就是，控制权不在自己手里。尽管导流的是平台运营商，但真正掌握主动权的是内容提供商。教育行业和电子商务C2C平台有着本质的区别，例如，携程是C2C模式，但我们至少可以从携程买到机票，订到酒店；大众点评也是C2C模式，但是我们在大众点评上订了一份餐，是可以到餐馆去消费的；淘宝是C2C模式，我们在网上下单订了产品，也是可以拿到实物的，而且淘宝还负责信用保障。但是教育却不同，因为纯粹的在线课程很难保证所有的课程都有非常良好的用户体验。一般情况下，即使是通过互联网进行了交易，最终还是要回归到人与人之间的交流。作为教育平台本身，又能为用户提供什么呢？如果它不能为学习的效果负责，那么它的价值又体现在哪里？所以100教育也好，第九课堂也好，可能都会面临一个很尴尬的问题，那就是如果老师教得不好怎么办？由于平台是开放的，尽

管会有评估机制，但老师的水平也会参差不齐，因此C2C平台很难完全把控教育质量。很多平台到最后不得不思考是否要自建内容，或者是否自建线下体系以保证用户的体验。

另外，C2C平台对于培训机构或个人讲师的过分依赖也是非常危险的。我们都知道，无论是培训机构还是个人讲师，很多都是出于为其自己招生的目的才加入平台的。如果平台没有实质的内容，只是一些培训机构的宣传页、试看视频或一部分直播课，对于聚拢人气是没有什么帮助的。总有一天培训机构会抛弃这样的平台，或者当个人讲师或培训机构从平台上获取了足够的人气，他同样可能选择离开。“邢帅网络学院退出YY教育”正是这个道理。这些问题都是采用C2C模式的互联网教育企业必须思考的问题。

2013年Google也曾经推出过一个C2C的在线教育平台Helpouts。Helpouts是以社交网络为核心理念的“众包”在线教学平台，人人都可以成为老师，同时也可以在其他自己不擅长的领域向别人学习。这种定位其实与第九课堂很类似。Google Helpouts用户之间能基于Hangouts平台互相提供教学服务，包括计算机、教育、烹饪、健康、兴趣爱好、修理以及其他多个模块。

但是Helpouts这一产品发展始终不如人意，2015年谷歌通过官方博客宣布，从2015年4月19日开始这一服务将被关闭。Helpouts虽然已经形成了一个社区，也拥有了不少忠实的用户，但这款产品的增长始终不能令谷歌满意，而在市场上已经出现了诸多服务商和竞争者提供一对一的视频咨询服务，谷歌关闭这一服务的根本原因，也在于市场竞争较为激烈，谷歌无法获得理想的市场份额。

从这个案例我们更不难看出，运营C2C这样的平台绝非易事，即使是谷歌这样的国际巨头也没有十足的把握。如果你的平台没有足够的价值，不能成为市场的先入者，又不能快速地增长，那么面对激烈的竞争最终也会走向失败。

“隔山打牛”的B2B2C模式

B2B2C（Business to Business to Customer）模式是不直接面对客户端的推广模式，即产品或服务提供方通过渠道来进行销售。通常是内容提供商或技术提供商将内容/服务/工具/解决方案提供给学校、教育培训机构、互联网教育企业等B端渠道，再由渠道统一向学生或个人消费者提供服务。比如提供电子白板、电子书包、数字化内容等产品的企业大多采用这种模式。其优点是赢利模式清晰，如果渠道控制稳定，它比B2C模式收费更稳定，同时也能由B端机构统一对学生或消费者提供更标准化的服务，不需要担心C端导流的问题。但它同时也是一把双刃剑，如果B端渠道控制不力，或是由于政策、人员等发生变化，销售就会出现风险。比如有的互联网教育产品是通过说服学校的校长打开学校市场的，但后来校长换届了，那就有可能失去这个渠道最重要的节点，然后和新任校长再度建立合作关系又会花费非常大的成本。这就是该模式的一个弊端。此外，在B2B2C模式下，C端用户的流量、数据都不是直接掌握在自己的手中，下一步如果直接向C端拓展的话可能也会遇到阻力。

提供技术解决方案的技术提供商一般都是B2B2C的模式，由于互联网教育行业受技术驱动的特征十分明显，技术提供商很多通过B2B2C模式逐步打通产业链进行整合发展，比如通过平台搭建和运营积累学生数量或数据，进而直接延伸为学生提供服务。比较典型的有中南传媒、方直科技、全通教育等。立思辰也采用类似的模式，这家企业从为学校提供信息化系统入手，待平台积累了大量的用户规模之后，开始逐步发展为向C端学生用户直接提供服务，公司通过收购完善系统建设和内容制作的实力，2014年公司斥资2 000万元收购了一家互联网培训公司，将业务从数字化校园系统、教育信息化产品等向真正的互联网教育拓展。

我们再来看一下全通教育的案例。全通教育的主营产品是校讯通，是中国移动面向全国的一项短信增值业务，方便中小学教师与家长及时

沟通。2013年，该业务的营业收入占到公司当年营业收入的90%以上。全通教育采用与基础运营商合作发展的模式，也就是B2B2C的模式，为中小学校、幼儿园及学生家长提供即时通信、互动服务。中国移动在全国有上千家合作伙伴，全通教育是规模较大的一家。这种单一渠道的模式使得全通教育在建立初期得以快速发展，但同时又面临着巨大的风险，如果中国移动取消与全通教育的合作，对全通教育整个公司都将形成致命的打击。同时，各地近年来对校讯通收费的合理性一直存在争议，2014年，深圳市教育局就取消了校讯通业务的收费。加之像微信这些免费平台的普及，对校讯通也构成了巨大的威胁。

在这种情况下全通教育继续发力产品端，2013年推出面向家庭教育的微课程应用“全媒介成长帮手服务”和以满足中小学英语口语练习为主的“语智通”服务，基于公司的用户资源和o2o渠道推广能力，在广东省范围内试用效果明显。从公司2013年年报可知，此项业务已应用于300多所学校的课堂教育或课后辅导学习，试用学生人数超过5万人。

2014年8月底全通教育正式发布其B2B2C模式下的第二代产品“全课网平台”。“全课网”是以学生自主学习为主线，同步课堂资源，提供教师微课程制作，在线作业和评测等一系列教学应用工具。全通的目标是让其成为中小学校园首选的教学应用平台，最大限度满足教师、学生和教学管理者等各方的需求。

2015年，全通教育在互联网教育领域继续深入布局，收购在线教育平台“继教网”和“西安习悦”，从一家信息化软件公司逐渐转型成为一家真正全方位布局的互联网教育公司（见图3–4）。

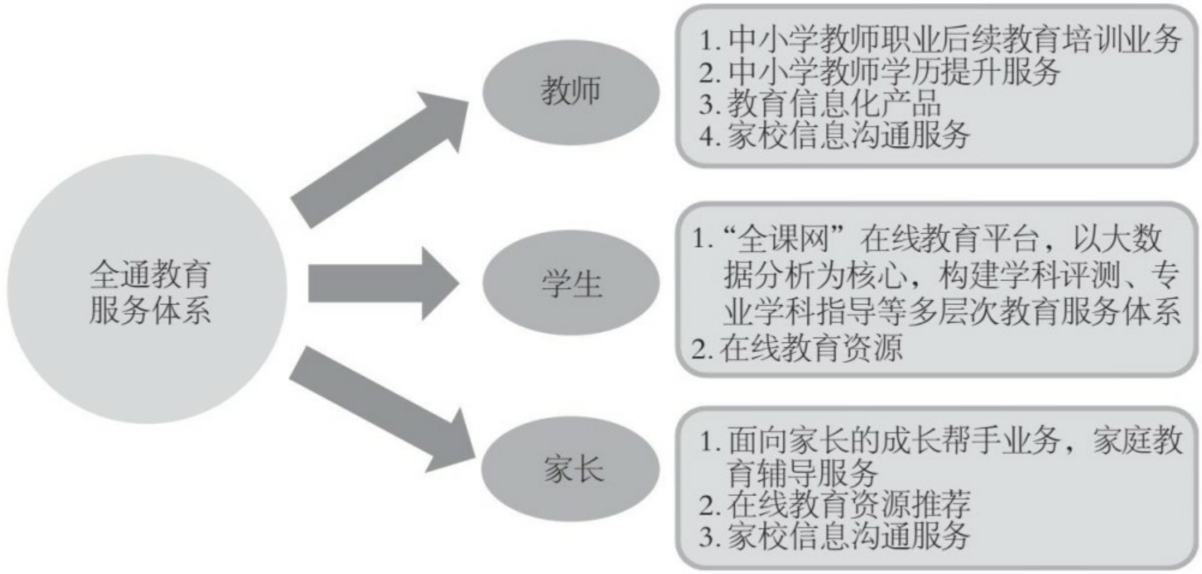


图3–4 全通教育的服务体系

全通教育从B2B到B2B2C，其战略规划相对清晰，商业模式也在不断升级。基于"全课网+继教网+习悦"三大平台切入"教师+学生+家长"三个核心群体，到2014年年底，全通教育已有3 000万家庭和400万教师的核心用户，服务7 000多所学校，构建了强壁垒的教育大数据分发平台[注]。

2015年3月3日，全通教育股票的股价再度涨停，每股股价达到199.9元，超越贵州茅台。与此同时，其市值达到194亿元，超越在美国上市的教育培训行业龙头新东方，跃居成为中国教育第一市值公司。

除了技术/解决方案提供商通常采用B2B2C模式外，一些互联网教育细分领域的服务也可采用该类模式，保证更有效的市场推广和更稳定的现金流。比如提供职业教育相关服务的互联网教育机构就可以直接与企业签订服务协议，再由企业组织员工接受具体的服务。在K–12、学前教育等开放程度相对较低的细分领域市场，B2B2C模式也可成为互联网教育切入基础教育体系的突破口。

提供职业教育的互联网教育企业达内科技和正保远程教育都是同时

在做B2C和B2B2C，在为C端用户直接提供服务的同时，也在和相关机构和企业合作，通过B端渠道开展培训工作。

再如幼教领域的“九龙蓝海”，它旗下的核心产品是“3iKids互动宝宝”，是一款针对3~6岁幼儿研发的幼教信息化云平台。3iKids互动宝宝基于云计算架构模型构建，具备100多项幼教管理、教育、沟通功能和10 000多种全球幼教资源。通过这款产品，九龙蓝海连接了数量庞大的幼儿园园长、教师和家长。它所采用的运营模式同样是B2B2C，通过签约的幼教机构将产品推广给家庭用户。九龙蓝海甚至把这种模式用在了海外市场，2014年7月，九龙蓝海就3iKids互动宝宝幼教信息化平台在美国的市场拓展和Concord Montessori school，Children Paradise Center及MCT Technology公司 (注) 达成一系列的联合推广合作协议 (注) 。

B2B2C模式虽然不直接面对C端用户，但这类互联网教育企业的核心竞争力依然是产品和服务的质量，因为只有为C端用户提供有价值的产品和服务，才能对中间的B端渠道有价值，也只有这样才能尽可能不受渠道的束缚。

中国互联网教育赢利模式之“九阳真经”

中国互联网教育行业目前还在发展过程之中，各种赢利模式也还在不断探索和拓展阶段。针对不同的细分市场、产业链上的不同环节以及不同的运营模式，企业的赢利模式也会有所差异。基于对互联网教育行业的研究，以及跨行业的比较，我们将目前常见的互联网教育赢利模式总结为“九阳真经”，分别是指：卖内容、卖解决方案、卖工具、卖入口、卖广告、卖增值服务、卖资源、卖数据、卖预期。图3–5是对这九种赢利模式在互联网教育产业链不同环节中适用场景的一个简单描绘。圆圈中的部分是指适用于该产业链环节的模式，而重叠部分是指两个或多个环节中的企业都可以采用的赢利模式。比如说“卖内容”是属于内容

提供商的赢利模式，“卖解决方案”是技术提供商的一种赢利模式；而“卖工具”可能既是内容提供商也是技术提供商的赢利模式，平台运营商和技术提供商则都可以采用“卖资源”的赢利模式；对于三大环节同时适用的模式有“卖数据”和“卖预期”两种。接下来，我们将对每种赢利模式逐一进行分析。

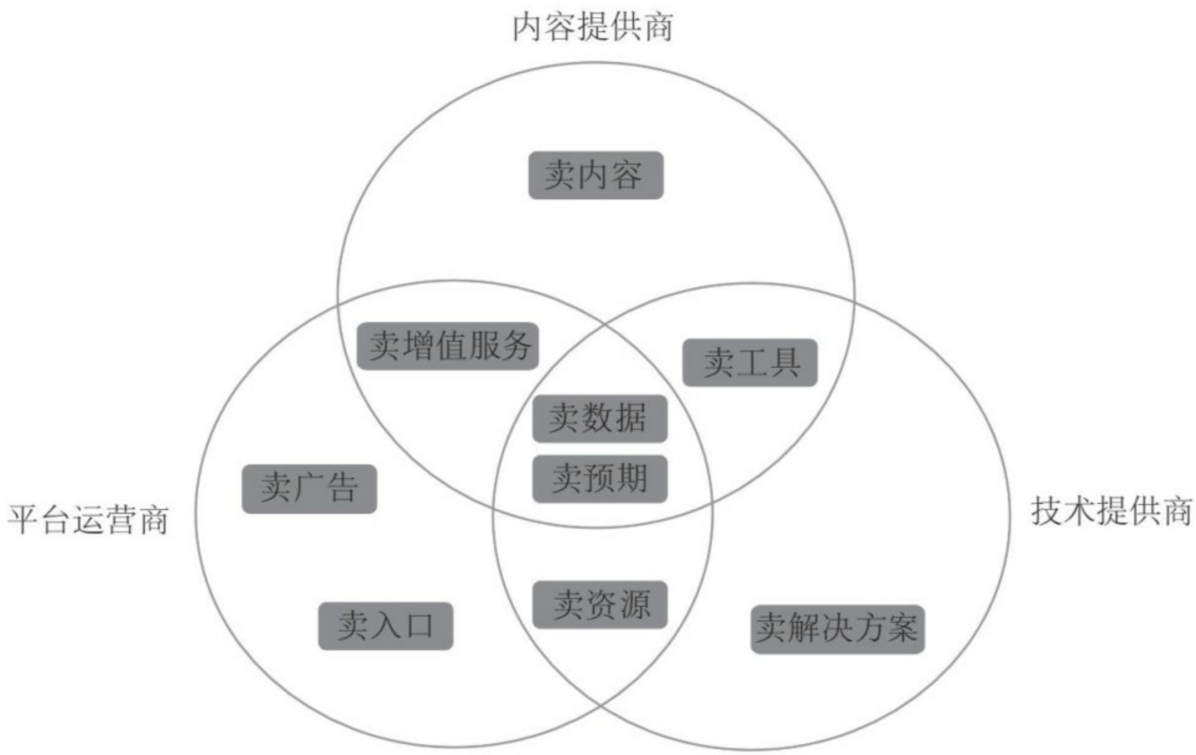


图3–5 互联网教育赢利模式之“九阳真经”

第一式 卖内容

该类赢利模式在教育培训领域是最直接的一种模式，即卖课程的内容以及与之相应的服务。这种赢利模式包括面向B端用户收费的B2B2C的企业，如我们前文提到的达内科技等；也包括从线上和线下直接向C端用户收费的培训机构，如高思教育、新东方、好未来等企业。

付费课程是互联网教育最普遍的一种赢利模式，这种模式的核心在于课程的质量。教育是一种特殊的产品，质量不好，老师不好，平台和渠道做得再好也都是白搭。另外，还要注意课程的价格，从“淘宝同

学”统计的数据来看，价格区间在160~700元的课程，用户选择最多。

移动端的教育产品已有自己的特色，因为移动端在学习进度、语音互动、无须联网、界面设计等方面优于PC端线上教育。根据国泰君安发布的《2013~2014中国在线教育趋势报告》显示，有56%的用户有意愿为手机在线教育App付费，这也反映出用户具有为优质内容付费的意识。愿意付费的用户中，50%的以上用户可接受的产品价格在10元以内，事实上，这与大多数收费手机应用价格区间大致接近。另外，需要注意的是，在移动端到底设计什么样的内容。移动学习最大的目标是为了满足用户碎片化学习的要求，所以内容的设计也应该是“碎片化”的，比如“背单词”就非常适合。但如果内容是和“考试”相关的，就不一定适合。

在线收取课程内容费用的一个典型是“邢帅教育”。邢帅教育学院最初由几个Ps热爱者从教授Photoshop起家，慢慢地一步步发展为正规的网络培训学院，涉及多种IT技能的培训课程。其30课时1个月的课程内容可收费500~1 000元，2012年学院的营业收入即达6 000万元，2013年突破了1亿元。

创始人邢帅自己说：“我们从一开始进入YY语音，就是做收费教育的，先要把自己养活，才有能力给更多人希望。我们还增设漫画创作、电子杂志设计、淘宝创业培训这些实用简单的课程，让更多草根一族也可以尝试着做点属于自己的‘小生意’，我深信这就是希望的延续。学院发展至今一共解决了约10 000人的就业问题，网络就业6 500人，现实就业3 500人，极大地解决了学员就业难的问题。”经过7年时间的沉淀，邢帅学院已形成了一个开设科目达几十种、辅导老师和员工团队近600人的完整体系。

除了注重内容本身的质量之外，营销和社群互动同样是“卖内容”的互联网教育机构必须看重的。“酒香也怕巷子深”，吆喝是必须的。新东方、好未来的老师们没有一个不是营销的高手。邢帅在最初做Ps培训的

时候也采用了多渠道的营销方法：视频的内容营销+通过YY教育的社群互动+论坛的答疑交流。初期邢帅并没有通过网络收费，只是通过内容分享聚拢人气，然后建立了群通过YY授课。后来人气越来越火之后才开始尝试收费，然后又加入了类似直销的模式进行推广和营销，从而取得了非常好的推广效果。在其最初的营销体系中，YY教育负责的是互动以及招生宣传，QQ空间群负责的是下载学习的视频，学生交流则是在discuz论坛㊟。

邢帅教育就是这样一个典型的由草根创业发展而来，将内容和营销做到极致从而取得成功的网络教育平台。

第二式 卖解决方案

卖解决方案在前文中讲技术提供商的时候已经有过介绍，主要是指技术提供商为教育机构搭建信息化平台或建设教育系统、提供技术支持等服务，而获得经营收入。方直科技、华平股份、科大讯飞等企业采用的都是这类赢利模式。这种赢利模式基本上都是构建在B2B2C的基础之上。

方直科技的主要产品是面向中小学的同步教育软件，在销售同步软件光盘的同时搭载客户端，使用户可以通过登录客户端进入“金太阳中小学学习平台”来学习。所以方直科技提供的是“内容+工具+终端+平台”的一体式解决方案。公司也逐渐从一个单纯的软件公司向互联网公司转型，从线下到线上布局。方直科技的优势在于公司的解决方案可以面对B端客户（学校）也可以直接面对C端用户，所以能够真正接触并积累用户的数据。方直科技目前正在基于未来移动互联网教育的发展方向将自己的产品进行创新改革，把现有的单机产品转化为客户端产品，使教学内容的知识点能够更加碎片化。

方直科技所售的解决方案并不复杂，但是它很巧妙地找到了一个非

常符合中国特色的切入点——同步教材。这样一来，它就成了一种非常符合“体制内”要求的，并且满足市场刚需的产品。所以无论是2B还是2C都不难赢利。卖解决方案和卖内容一样，都具有非常良好的复制性，但关键就在于一定要“切中要害”，一招制胜。

华平股份卖的解决方案同样具有这个特点，他们的解决方案是基于IP网络的多媒体通信系统，主要产品包括视频会议系统、视频监控指挥系统和行业视频通信应用解决方案，具有软硬结合、多业务融合等创新特点。所以在这种强大的技术支撑之下，他们可以帮助互联网教育企业做网络视频、视频点播、网络培训等，也可以为别的行业中的企业提供视频会议、视频监控、数据会议、即时通信等业务。

2014年，华平股份发布公告，公司成功中标了合肥教育局的项目，负责建设城乡学校网上结对教育系统，该系统主要是发挥华平股份在音频、视频技术上的优势。而通过这个项目，华平股份也进入了它在互联网教育领域的收获阶段，此次项目主要有65所学校参与网上结对，通过该系统联接后，教育局管理中心与各学校之间将可随时实现互动，未来各校之间直播、录播评课等互动教学、教研活动可成为常态。

在为教育行业提供解决方案的同时，华平股份在智能家居、远程医疗等领域都有不俗的建树。所以当技术提供商的解决方案具有一定的普适性，并且能够跨越渠道甚至行业的阻隔，那这家公司的营利性就毋庸置疑了。

“268在线教育软件”是一家专门搭建远程教育系统的互联网公司。268教育软件为各种企业、公司以及培训机构等量身定制不同的互联网教育系统和远程教育系统。其解决方案包括网校系统、考试系统、教育社区系统、学籍排课系统等。

毫无疑问，“268在线教育软件”也是找到了一个非常好的技术解决方案切入点。互联网教育企业千姿百态，种类繁多，但几乎所有的互联

网教育企业都会需要网校系统，各种考试和排课系统，以及互动的社区。这些企业的命运可以有好有坏，在各自的细分领域可能起起伏伏，但是整个行业是欣欣向荣的，所以为整个互联网教育行业提供解整体决方案的技术提供商，它们的日子可能是最好过的。

第三式 卖工具

“卖工具”是指对互联网教育工具或软件收费，可能是安装时的一次性收费，也可能是使用时（按月度、季度、年度）收取的费用。这种赢利模式常见于收费类的App应用软件，相对来说,在学前教育阶段的互联网教育产品多采用此种模式，一来在这个年龄段带有游戏性质的软件是一种比较容易让孩子和家长接受的产品；二来在这个时期的家长为孩子付费购买教育类产品的意愿是比较强烈的，较容易实现收费。

以“悟空识字”为例，该款产是品启点教育针对3~8岁低龄儿童开发的识字软件。App设计界面简单，而且美观、富有童趣，适合这个年龄段的儿童自主认字。产品可以先免费体验50个字，家长满意后如果继续使用就需要付费。收费模式主要采用的是会员付费制和应用内付费两种，收费标准为198元/3年。作为学前App的典型产品，截至2012年年底，悟空识字的用户已达千万级别，实际营收达数千万元 [注] 。启点教育还开发了“宝贝数学”、“宝贝拼音”、“宝贝英语”等产品，都是类似的商业模式。

悟空识字这款教育产品有几个特点：一是内容好，符合刚性需求，这个年龄段的孩子都有识字需要；二是设计好，外观美，形式新颖，有娱乐性，吸引孩子的注意，而且便于使用，在娱乐中就完成了学习；三是收费合理，首先要试用，当客户被黏住之后再收取费用，3年198元也是一般家庭能够接受的范畴。

和低龄儿童游戏化的工具不同，在K–12阶段的工具更多的是在解

决考试、习题还有课内知识点的问题。比如我们前面介绍的方直金太阳产品系列里与校内学习同步的软件就属于这类产品，这些软件的主要用途在于“采用情景教学生动演绎课本内容”。

尽管定价并不算便宜，但是软件在一定程度上满足了刚性需求，再加上渠道（学校）的推动，销量不是问题。这类软件工具属于“抱着教材啃食吃”。在方直科技上市前的2010年，单靠卖教育软件，方直科技一年赚得营收就超过6 000万元。招股书显示，方直科技的核心产品金太阳教育软件，毛利率更是高达75.55%。它自己也称，教育软件的毛利率远高于公司其他产品。

方直科技的成功，在一定程度上也得益于抱上了新华书店这条“大腿”。2011年，方直科技与部分省市的76家新华书店保持着合作关系，新华书店是其重要的销售终端。同时，在上游，方直科技还与老师和学校频繁沟通，而且与部分学校及教师建立了产学研联盟关系，还定期协办全国中小学教师优质课技能比赛。“公司产品得到教师、家长和学生的认同后，不会轻易改变[注]。”

所以在互联网教育领域里卖工具，一是要看你卖的是什么，东西够不够好，内容是不是优秀，产品是不是符合细分市场的需求；二是要看怎么卖，或者是定个合理的价格直接铺货，或者是先采用免费策略吸引会员后再收取费用，要不就是找到稳定而强大的销售渠道。

第四式 卖入口

第四种赢利模式是“卖入口”，是指平台运营商向入驻的商家收取入驻费或者销售提成。采用该模式的主要是那些议价能力较强的平台，如BAT的教育平台、YY教育等。平台主要靠出售客户流量挣钱。内容运营商之所以要买入口，也就是为了买流量。经营优秀的平台公司能够把很多消费者汇聚到这个平台上，吸引消费者在这里消费，平台运营商则

通过收取佣金来实现经营利润。佣金可按照季度、年度收取（入驻费），也可按照实际销售额来扣点提成（中介费）。

如果用一种比较形象的比喻，入驻费这就是电子商务的“房地产”生意。平台运营商好比网上做商业地产的，你想要进来租块地方做生意，就要付地租，而地理位置不同所收取的租金也不同。所以从本质上来讲，这种赢利模式和线下的中关村大卖场、万达广场非常类似，与线上的天猫、京东更是如出一辙。从天猫与京东官网信息可知，天猫根据合作企业的资质不同，会收取5万~10万不等的入驻费（保证金），而且还要收取6万元的年费；京东收取的入驻费用保证金为1万~10万元，以及6000元的年费。

YY教育就是如此，老师入驻会被收取一定数量的佣金，而上课的收入基本全部归老师所有。传课网也是要向商家收取入驻费的。

在大多数情况下，为了在吸引用户的同时也吸引商家，平台运营商不一定会收取入驻费用，而是通过销售提成的方式来收取佣金，这种方法更为常见。

2002年，谷歌曾经推出过一个收费的专家问答服务“谷歌问答”，这个C2C的平台大约汇聚了800多名专家队伍，可以回答网民通过网页提交的各种问题，每一次服务的收费在2~800美元，而谷歌从每一次交易中收取50美分的佣金。这个服务虽然后来被关闭了，但赢利模式就是典型的“卖入口”。谷歌2013年推出的Helpouts也采用类似的赢利方式，在这个C2C互助平台上，一部分培训内容是免费的，而另一部分课程用户需要向内容提供者付费以获得服务，而Google作为平台运营商，收取内容提供商一部分咨询费用作为佣金。

在国内各大平台中，也有许多是依靠“卖入口”的方式来赚取收入的。例如腾讯精品课在线学习平台，平台为课程提供者提供强大后台管理功能，可自主发布免费、收费课程，并可实时查看管理账单、订单、

课程，未来还将开放用户画像分析、用户数据导出等功能，而收入方面，腾讯精品课平台与课程提供商按月营业额梯度比例分成[注]。

做国际教育平台的“决胜网”也是用销售分成的模式来实现利润的，即平台帮助供应商完成交易，然后按照用户实际销售额计费收取佣金。创始人戴政在运作在线留学服务的时候参考了在线旅游市场的经验。因此，他首先想到的就是直接用携程的销售分成模式。

尽管新东方已经是留学市场的霸主，占据了几乎一半的市场份额，但决胜网还有将另外一半分散市场归拢的机会。为了汇聚这些分散的留学机构，决胜网效仿了淘宝的做法，主要划分出了2B和2C两种模式，并且对C端机构也尽量降低产品良莠不齐的现象，对产品进行统一包装管理。最初，平台的B端机构用户当时只有两家，分别是学大旗下的蔚蓝国际和留学咨询东方育才，B端机构可以直接在平台上展示品牌。而对于平台的C端机构，其主要以产品的形式进行展示，决胜网将其服务进行包装，形成相对统一整齐的产品列表。另外，交易的整体闭环也是增强平台依赖度的重要做法，整个交易、支付的步骤都在决胜网的平台完成。

对于“卖入口”这种赢利模式，用戴政的一句话来总结再合适不过，他说：“变现谁都想做，但是把供应商的产品重新包装，并且都卖出去，企业一定要有强大的营销能力与管理能力，否则没有人会和你合作。”[注]

互联网教育说白了也是一种电商，做电商尤其是做平台都要学习亚马逊，而亚马逊的真正优势在于它的技术，亚马逊提供最先进的技术运算手段，并不断优化零售行业的销售效能，这才是它难以复制的。比如亚马逊会按照用户购买的关联性做商品库位存放，牙膏可能紧挨着尿布，因为它后端的用户数据分析得出结论这两样商品的购买者具有很强的关联性。这是在线下，在线上同样如此。比如一个人买了一本《与大

数据同行》的书，亚马逊的网站立刻会推荐“买了这本书的人同时还买了这些书：《慕课革命》、《大数据时代》”等。这就是通过算法找到了消费的关联性。国内的电商网站虽然在算法上没有超越亚马逊，但多少也都做到了类似的推荐，当当、淘宝大多如此。

但是如果我们看互联网教育类网站，其实大多还都处于一种比较原始的状态，基本上都是门户时代的分类排序状态。如果你选择一个在线视频之后，并不会有相关内容的建议。这说明其实“卖入口”的互联网教育平台在品类的内容上和大数据的积累及分析方面还大有文章可做。以后一定会有这样的情况出现：一个人在互联网教育平台上浏览了留学类的产品，马上网站的下端就会向他推荐英语培训相关的产品、技能类培训产品等，甚至可能推荐海外房地产信息——这并非互联网教育的产品，但是因为与用户购买的内容相关，就可以卖与之相关的广告了。说到卖广告，那是下面我们要介绍的另一种赢利模式。

第五式 卖广告

“卖广告”在形式上主要是采用在相应网页或客户端的广告位展示、推送营销等方式；收费模式可以是一次性收费，或按照流量和转化业绩等收取费用。在互联网领域，这是很常见的方式，比如在门户类网站新浪、搜狐等网站上随处可见广告的投放。

表3–1 网站广告的常用计费方式

广告计费方式	说　　明
CPM（每千次印象收费）	CPM是最常用的网络广告定价模式之一，即广告条每显示1 000次（印象）的费用。在网上做广告，CPM取决于“印象”尺度，通常理解为一个人的眼睛在一段固定的时间内注视一个广告的次数，网上广告收费最科学的办法是按照有多少人看到你的广告来收费，按访问人次收费已经成为网络广告的惯例
CPC（按点击收费）	这样的方法加上点击率限制可以提高作弊的难度，而且是宣传网站站点的最优方式，但是，此类方法就有不少经营广告的网站觉得不公平，比如，虽然浏览者没有点击，但是他已经看到了广告，对于这些看到广告却没有点击的流量来说，减少了网站的收入
CPA（按行动收费）	即根据每个访问者对网络广告所采取的行动收费的定价模式，对于用户行动有特别的定义，包括形成一次交易、获得一个注册用户或者对网络广告的一次点击等
CPD（按天收费）	按天收费是广告合作的一种常见方式，相比当前比较流行的CPS，优势在于对合作的基础条件没有过高要求，容易促成双方合作；劣势在于其长期合作中，不如CPS形式实时有效
CPO（按订单收费）	也称为Cost-per-Transaction，即根据每个订单/每次交易来收费的方式
CPS（按实际销售额收费）	以实际销售产品数量来换算广告刊登金额，即根据每个订单/每次交易来收费的方式，用户每成功达成一笔交易，网站运营商就可获得佣金

但是，在互联网教育网站，这种模式其实还不多见。一是因为提供教育的地方需要“清静”，二是除非能够做到精准推送，否则投放不相干的广告也达不到商家预期的效果。而目前大多数互联网教育公司应该不具备这样的能力。

当下在互联网教育领域广告模式多见于App类产品。常见的有弹出

式广告，也有下端滚动的广告条。下面略举几例。

比如有一款叫作“宝宝听百科”的儿童应用软件里，在你选择听故事内容的时候，会时不时看到弹出来的广告。

再比如另一款名为“宝宝学数学”的软件在屏幕底部会看到滚动的广告条。

这种广告模式最大的问题在于用户体验不佳。试想，如果你和孩子正在做数学题或是听故事，突然弹出一个广告，你的体验会好吗？我想用户抛弃这种软件的可能性极大。

另外一个问题是，这种广告的投放很难做到精准，广告的效果很差。上面就是一个很好的例子，软件是宝宝学数学，内容是娱乐化的数学游戏，而弹出来的广告是相宜本草和suV。即便抛开客户体验的问题不说，这样的广告真的有效果吗？孩子显然不是广告的客户群，即便是偶尔陪孩子一起做题的家长，也不一定就是这些产品的潜在用户。

不精准的投放会让商家慢慢失去兴趣，而糟糕的用户体验更会使用户渐渐远离。所以，卖广告的模式着实要慎重。但是并不是说这样的模式就不会成功，比如我们在前文中提到，如果通过大数据的分析能够准确获知客户的潜在消费点，那这种广告就会变得有效率，而对于用户来说这甚至是体验的加分项。还有一种可能，就是做软广告巧妙一点。打个比方，比如可以借鉴影视作品中的植入广告的方式，在一个做会计培训的视频中，老师在讲授会计知识点的同时向学员巧妙地推荐某本会计书籍，或其他相关的培训课程。在这种情况下通常是不会影响客户体验的。

第六式 卖增值服务

“卖增值服务”这种赢利模式在内容提供商尤其是平台运营商的业务

领域最为多见。很多平台会在基础服务上免费，但是基于所提供的教育产品和服务，进一步为小部分人开发相关个性化的增值服务或周边产品，并收取费用，从而获得收入来源。

卖增值服务的前提是基础服务免费，而免费的前提是海量的用户，最好是要有千万级甚至上亿的用户。因为增值服务不是每个人都需要的，只是整体人群中很小的一部分，只是百分之几甚至更少的比例。但是如果基础用户数字大，即使是一小部分人群为增值服务付费，收入依然可观。

那么对于运用这种赢利模式的企业来说，就要思考几个问题：有没有足够的用户量？现有的基础服务是否可以作为免费的基础？有什么样的增值服务可以出售？客户是否愿意为增值服务埋单？

我们前面介绍过的MooC就是采用这样的赢利模式：它先是把所有的课程全部免费公开出来，但是对于一小部分想要获得学分或者学历认证的学员，那就要收费了。此外，比如像Coursera这样的企业还提供职业介绍服务。企业通过Coursera获取适合到自己公司就业的学生信息，作为连接学生和企业的桥梁，Coursera要向企业收取一定的信息服务费。udacity也提供类似的增值服务，但是它是向被录取的学生收取费用。这样一来MooC将自己的增值服务延伸到了求职领域。

MooC具备应用这种赢利模式的所有特点：首先，有海量的用户，全球有上千万的人在MooC上学习；其次，基础服务有免费的基础，形成规模经济之后，课程制作的边际成本趋近于零；再次，有合适的增值服务可以提供，像学历认证，求职招聘等；最后，一小部分人也有足够的意愿为这些增值服务埋单。

新东方也在做增值服务，甚至把线上和线下结合起来。现在新东方尝试在小的地市以及县城开设免费学习中心，通过在线课程为当地的学生免费提供服务。“醉翁之意不在酒”，新东方的目的是为了提供更多的

收费增值服务。

实际上，关于这个决策，新东方是这样谋划的：对于线下的投入，主要是场地费用、中心机器设备费用以及管理人员费用和在线课程操作指导人员的费用，这些成本大约也就70万元左右。而从收入来源的角度，学生的在线学习本身是免费的，但新东方就此获得了学员的深度信息，并能形成学习跟踪记录。未来潜在的收入可能会来自在线习题讲解、付费测验等，长期还可能延伸到留学、游学等高单品价值的服务业务，按照留学咨询5万元一个单子，只要将在线学习的学员转化出15个左右，就可以覆盖中心的成本投入。

还有一类增值服务并不需要免费的基础服务，确切地说应该叫“周边服务”。比如兴趣特长类培训机构，可相应开发销售周边产品，从而获得产品的销售收入。有一些在线艺术培训网站顺便销售画材就是这样的模式；有些职业培训平台则拓展提供咨询服务，比如像金程教育除了提供考试课程教学以外，还为消费者提供具体问题解答服务，并按月收费，其收费是普通课程的10倍。

未来，随着跨界融合的趋势越来越明显，互联网教育平台还可自行发展或与其他平台/机构合作，为客户提供更多教育行业之外的增值服务。我们来看一下“360教育”的案例，360教育同样也是在主营业务上做出了免费的姿态，它们直接打出了“零中介留学”的口号。但实际上，它们的真正目的在于打通与留学相关的全产业链，包括语言培训、出国留学、海外置业、移民金融等，而360教育赢利的关注点恰恰就在产业链下游的这些增值服务上。这样的思路突破了传统留学机构的赢利模式，对于360教育来说，将学生送出国并不是服务的终点，而恰恰相反，真正有含金量的服务才刚刚开始。就如创始人罗成曾经做过的一组数据对比，在马来西亚留学项目中，把学生转换为海外购房的用户，单笔能获得数十万，虽然转换率只有1%，但是比留学服务收入要多得多。

360教育还打算把触手伸到金融服务上，它们会在留学理财、留学

信托、留学学费上与知名银行合作。通过“零中介留学”手段在申请服务环节取得优势后，它们将投入大量的资金延伸到学生的后续服务。

我们也曾经帮助一家在线培训机构和一家P2P机构建立合作关系。在线培训机构有用户流量，这种流量对于各种行业来说都是有价值的，所以如果能够实现流量的转换，跨界合作完全是有可能的。就P2P这个案例来说，当时的做法并不是直接打广告，而是结合培训机构的课程产品包装成了教育理财的形式，在客户报班续费的时候可以自行选择是否参与此理财活动，如果参与的话部分报班费用会自动转换为理财投入，转到P2P平台进行投资，而剩下的部分继续作为培训班的教育投入。通过这个教育理财平台，培训机构还可以对个人家庭的教育账务信息有一个比较全面的了解，并以此为基础提供相应的理财计划和建议。这样一来，实际上就实现了一种“一举三得”的局面，用户得到了理财收益；培训机构预收了更多的培训费用，资金更为充裕，同时还收到了P2P机构的返点；而P2P平台导入了更多的流量。这就是跨界“卖增值服务”取得共赢的最好例证。

第七式 卖资源

“卖资源”一般是指通过政府或相关教育部门的拨款、补贴的形式获取赢利的模式。这种赢利模式一般只适用于B2B2C的企业。如果说得更准确点的话，这种企业的运营方式应该是B2G2C，这里面，G是指Government，政府或学校。中国每年的教育财政拨款大约占GdP的4%，2013年已经达到2.4万亿元人民币。这部分财政拨款会用于各个中小学和大学的教育建设，比如教育信息化的建设、教育设施的投入以及教师队伍的培训等。有的省级或市级教育行政部门还会主导教育云平台的搭建。这种项目小的几万、几十万，大的则要上百万、上千万。对于能够提供技术解决方案的互联网教育企业来说，如果能够承接这样的项目，收入也非常可观。我们前文多次提到的互联网教育技术提供商方直科技、全通教育、立思辰等都是用这样的方式打开教育市场，占据一席之

地的。

还有一类企业不是提供技术解决方案，而是提供服务解决方案。比如我们有一个客户是做K–12在线教育培训的，有o2o的运营能力。这家企业除了直接面对C端用户销售教育产品服务外，他们也与很多学校建立了合作关系，帮助中小学运营课外活动、艺术培训等。这部分项目是有教育局的专项拨款的。此培训机构通过这种服务和各个学校建立了非常良好的互动关系，也更有利于将学校的学生资源转换为线上培训的用户群体。

“卖资源”一词本身并没有贬义，只是说这类企业利用自身的资源优势占据渠道的先机，不仅能够通过政府的专项财政拨款获取合理利润，同时也可以将B端（G端）资源逐渐转换为C端用户。

卖资源的关键在于对教育政策的精准把握，同时也要有很强的实施能力，这种能力与直接面对C端用户市场的能力是完全不同的。

第八式 卖数据

随着业务的发展与用户的积累，平台会逐步积累更多的教育相关行为数据，考虑到大数据时代的到来，某细分领域的数据将更具价值，平台可以通过向相应的商家销售数据或提供数据分析服务获得收入。大数据时代的互联网教育公司，同样可以应用这样的赢利模式。

2014年，大数据进入快速发展的阶段。企业对于大数据以及数据分析的需求日益增强，企业自身积累下来的数据也开始被视为资产的重要一环。根据易观智库发布的数据显示，2014年中国进入大数据应用市场的快速增长期，增长速度将接近30%。预计2016年国内大数据市场规模总量将突破100亿元人民币。[注]

“卖数据”的基础有两个：一是数据的量，二是数据的分析能力。卖

数据并不是指直接把企业拥有的客户数据销售给别的商家，一是这样将不利于客户隐私安全，二是客户的数据是企业的核心资产，卖给别人得不偿失。我们这里所说的“卖数据”更多的是指卖大数据分析的结果。

我们先看一个其他行业的案例。Foursquare是一家基于用户地理位置信息（lBs）的手机服务网站，在网站上手机用户可以同其他人一起分享自己当前所在地理位置等信息。

Foursquare自成立以来已经积累了一个庞大的商家信息和地理数据库，包括3 500多万用户的40亿次签到信息。这些数据之所以具有很大的价值，是因为每一次签到信息都是实时的地理位置记录。

Foursquare收集的不仅仅是数据，它更具价值的方面体现在对数据的分析上。比如，这个软件通过分析可以知道你在什么时间走进了商户，是否有朋友在周围，以及在这前后你都在哪些地点签到过。就这样，一个用户的消费流水账就被记录了下来，完全可以帮助第三方开发者去分析和研究用户的消费习惯、每个地点的客流量以及不同消费场所之间的关联性。

Foursquare的数据可以反映一家商店的顾客流量和实时态度，对于第三方开发者来说，Foursquare的数据具有极高的利用价值。例如，Foursquare记录的真实数据可以很快帮助用户判别一家餐馆的受欢迎程度、客流高峰期以及优惠信息等。所以，Foursquare可以帮助不同的群体：帮助普通用户选择商户、帮助商家统计客流量、为科技公司提供数据支持。据媒体报道，雅虎正在与Foursquare进行接洽，有可能达成数据方面的共享合作。早前甚至有传闻称Facebook欲以1.4亿美元收购Foursquare。苹果高级副总也曾与Foursquare进行接触，试图把其数据集成到苹果地图中。

Foursquare就是一个典型的可以卖数据的公司，一是有海量的数据积累，二是有超强的数据分析能力，它可以把这些有价值的数据分析结

果提供给相关的商家，从而实现赢利。

互联网教育企业是不是可以采用同样的商业模式呢？其实，平台类的互联网教育机构已经在做初步的尝试，比如百度教育，虽然还没有通过卖数据形成赢利，但其大数据的威力已经初现。我们来看一下百度最新发布的教育大数据（见图3–6、图3–7）。

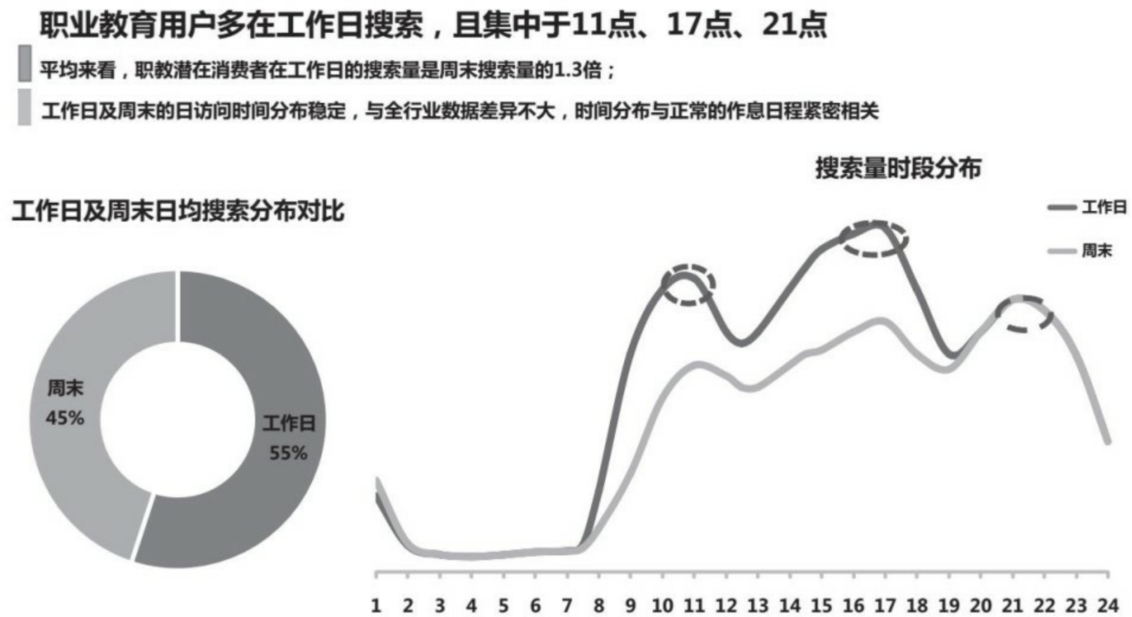


图3–6 职业教育用户搜索时间段分布

资料来源：百度PC端&移动端2013年1月至2014年12月职业教育行业分日分时流量数据

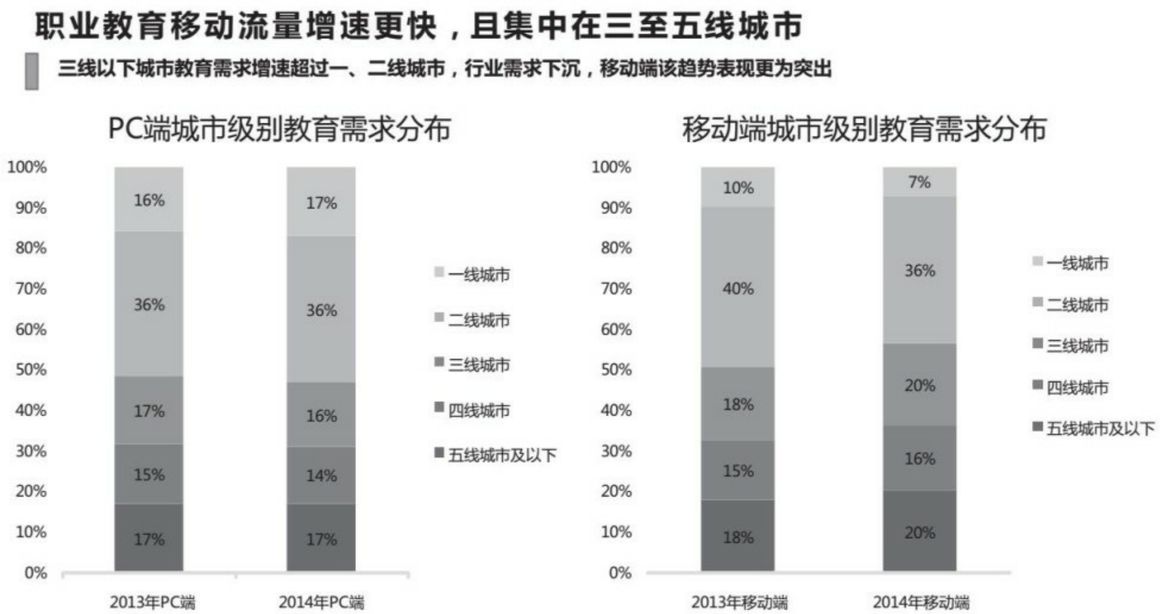


图3–7 职业教育移动流量增速情况

资料来源：百度PC端&移动端2013年1月至2014年12月职业教育行业分日分时流量数据

在图3–6中，我们可以很清晰地看到职业教育的网上用户在一天当中搜索教育内容的高峰时段。那么这个数据分析结果对于提供职业教育的互联网企业就很有价值，企业可以在这几个时段有意多展示内容，或者多投放广告。如果以后大数据分析能够做得更精细，甚至可以分析出在职业教育领域哪些课程被搜索得最多，每一种课程在每个时段的搜索分布又是什么。这种数据就更有意义了。

而在图3–7中，又反映两个结果：一是移动搜索量上升，二是三线城市至五线城市的需求量上升。于是互联网职业教育的企业又得到新的启示，重点的市场应该在移动端而不是PC端，应该在三线城市至五线城市进行布局，而不是一二线城市。

从图3–8、图3–9又能够清晰看出在语言类培训中，哪些品类需求更大，在PC端和手机端又有怎样的不同，因而可以采取不同的策略。可以想象，未来当百度在大数据分析能力上进一步加强之后，其数据分析

的商业价值可想而知。

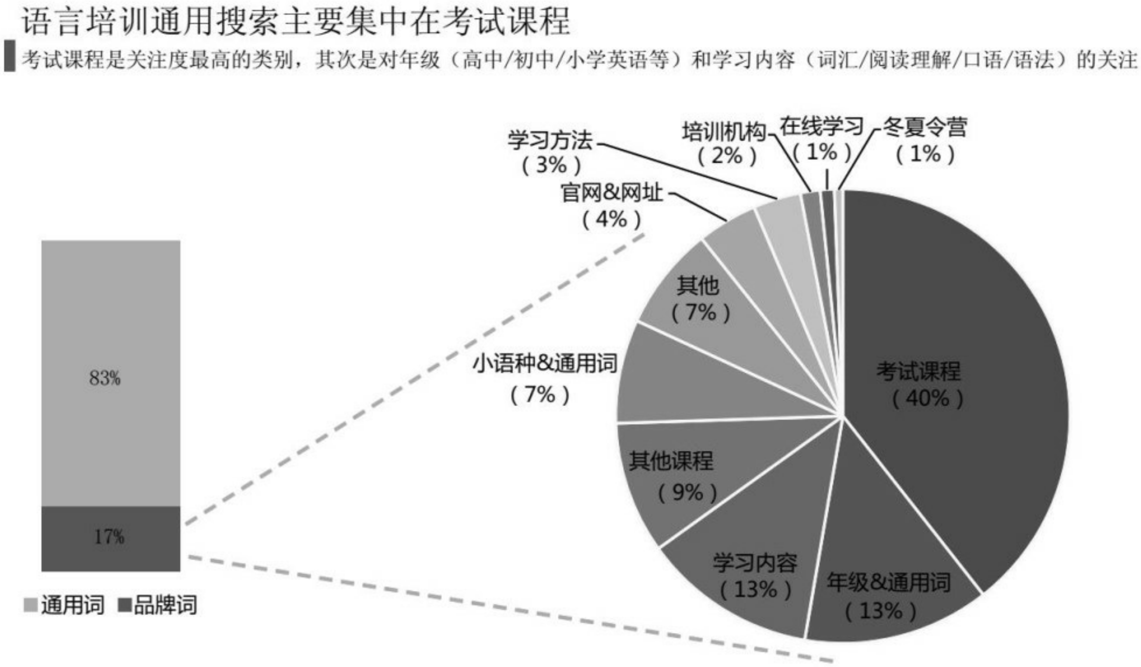


图3–8 在线语言培训搜索关注类别

资料来源：百度语言培训行业课程流量数据

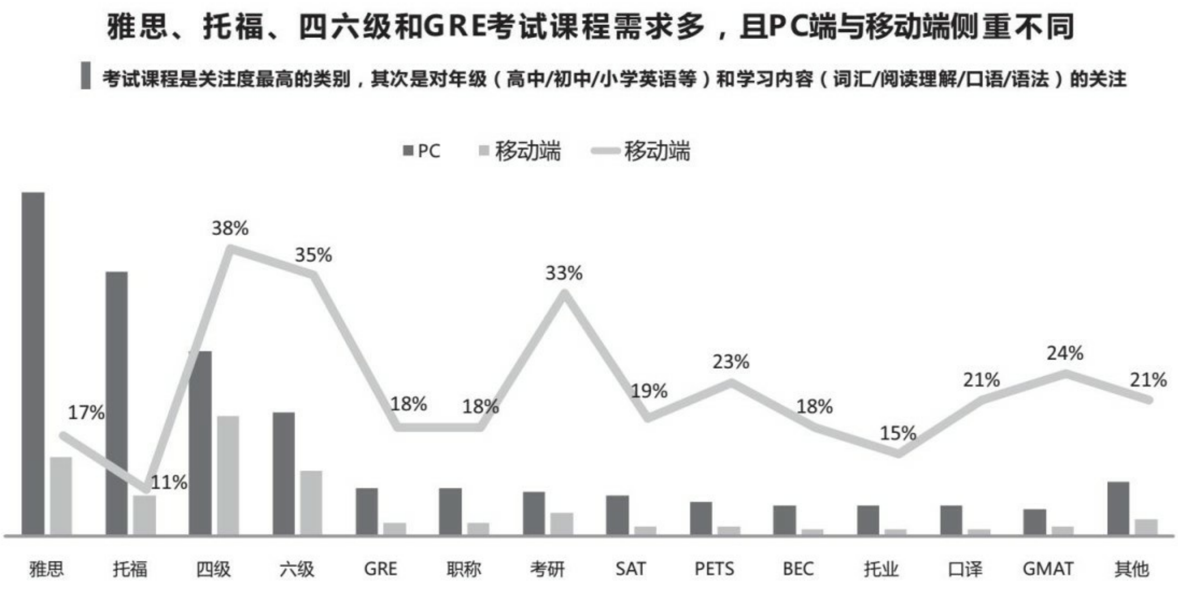


图3–9 在线语言培训课程内容需求

资料来源：百度语言培训行业课程流量数据

不过，隐私问题是大数据的软肋之一，尤其是在教育领域。只经历

了短短15个月的时间，2014年5月，一个价值一亿美元的学生数据存储机构inBloom，从气势如虹走向了黯然收场。inBloom前身是共享合作学习联盟（shared learning Collaborative，slC），由美国教育工作者、国家领导人、非营利基金会和教学内容与工具供应商构成。联盟的愿景是："创建资源共享联盟，让老师对学生进步有更全面的了解，在节省时间、经历和宝贵的资源的情况下，实现个性化教学。"但是由于隐私问题，美国有6个州的教育部门先后终止了与inBloom公司的合作，并且要求这家公司删除信息库里所有学生的相关数据。纽约州还将制定相关法律，禁止教育部门将学生信息给予任何搜集和储存学生信息的机构。inBloom的命运说明，在美国提供类似服务的教育科技企业在这个领域将举步维艰。未来中国是否也会推出类似法案还不得而知。但显而易见的是，善用大数据、慎用大数据在互联网教育领域是必须要注意的，尤其是把它作为一种赢利模式运用时。

第九式 卖预期

有人戏称互联网经济无外乎三种：2B，2C，2VC。这所谓2VC说白了就是靠业务模式巨大的增长潜力来吸引风险投资，卖的是预期。互联网经济可以是免费的，但是只要有流量，有增长的预期，就不愁筹不到钱，哪怕你现在还没有其他的赢利模式。

我曾经组织过一次线下的互联网教育分享活动，请来前新东方执行总裁、现任跟谁学CEO陈向东老师分析他的创业历程。现场我向他提问，"跟谁学的赢利模式是什么呢？"陈老师坦言："这个问题没有想过，而且刻意不想这个问题，只是想做一件有价值的事情，至于未来是像淘宝，还是像大众点评，这并不重要。"的确如此，即便是没有明确的赢利模式，跟谁学在A轮就已经融资5 000万美元，这就是"预期"的力量。因为这是红火的互联网教育市场，因为这是陈向东创立的品牌，因为团队是"由来自知名教育机构的领军人物和百度、阿里、新浪、搜狐等著名互联网公司的顶尖人才组建"，因为跟谁学已经聚集了大量的老

师和学员，这就足够了。好的市场+好的团队+海量的用户，赢利就是可以预期的。

100教育也同样如此，对于这个完全免费的英语学习平台，未来2~3年雷军将给100教育每年投入10亿元人民币；只是买100.com这个域名，就花了95万美元。如此豪赌，赌的也是一个预期。

另外一种兜售预期的模式是“众筹”。与风投的区别在于，VC的钱来自一家或个别几家机构，而众筹的钱来自数量更多的个人。这些个人可能是管理层，可能是员工，甚至可能是客户。所谓众筹，即大众筹资或群众筹资，由发起人、跟投人、平台构成。

1898咖啡馆就是用众筹的方式筹建的，是200名北大校友共同出资建立的校友创业基地。这200名股东不仅筹资、还筹智、筹资源。大家聚集在一起做这件事情，其实也是拥有一个共同的预期，那就是在这个平台上可以一起合作，一起孵化出成功的创业企业。通过众筹分包的是各自的力量，但汇聚的是共同的期望。北大1898咖啡馆成功之后，有越来越多的企业也参考这样的模式筹建，比如佳美口腔就采取了众筹的方式，与政府合作，并有50多位北大校友投资，在北京三里屯建立起了中国第一家儿童口腔医院。

借鉴这种模式，互联网教育行业也可考虑尝试以众筹形式筹集资金来搭建平台、选择师资、制作课程等。众筹的关键就在于能不能找到一批志同道合的人，一批对这个互联网教育产品或平台拥有共同预期的人。如果你的产品足够好，平台足够有吸引力，赢利的预期又比较客观，那么这一切都不难。如果参与众筹的还有未来的用户就更好了，这些大批量的互联网用户通过投资成为平台的会员，享受相应的内容和服务，实际上是将收取教育服务相关费用的时间前置，但由于提高了会员的参与感和归属感，收费变得更容易实现（主动投的而不是被动收的）。

我们曾经帮助一家互联网教育机构设计线下培训学校的众筹体系，参考的也是上述模式。首先选定合适的牵头人，然后通过线上的社群讨论预热，聚集一小批感兴趣的人群形成核心团队，然后再由这批人慢慢扩散直到达到预期的股东数量。这时候就可以筹建线下的学校了，大家一起出资，一起找地方，一起装修，一起组建老师团队等，而股东中有绝大一部分人也是未来这个学校的客户——学生家长。这样一来股东的投资有一部分就转化成了房租、老师的工资和预付的学费。而作为股东之一的培训机构和这些客户的地位一下就拉平了，不再是服务与被服务者的关系，彼此都是服务者，彼此也都是被服务者，彼此又是合作伙伴的关系。与此同时，线下运营的成本被最大限度地分摊，大大降低了风险。

这就是众筹的方法，“卖预期”的力量。

---

1. 培生集团收购华尔街英语. 投资中国网，2009.
2. 资料来源：易贸网，http://www.em1688.com/news/detail/308978.html，2014年9月.
3. 新浪创始人王志东，从点击科技到校内外的创业之路. 站长之家网，2015.
4. 立思辰与安庆市教育局合作，打造在线教育生态. 同花顺网站，2015.
5. 讯飞超脑、谷歌大脑、百度大脑开启人工智能新时代. 中文商业新闻网，2014年12月.
6. 中文在线：数字技术让未来教育充满想象. 速途网，2012.
7. 第九课堂：让城市变成一所超级大学. Techweb，2015年3月.
8. 把握A股零售龙头苏宁复苏，关注A股教育互联网龙头全通教育. 安信证券，2015年3月.
9. Concord Montessori school：美国著名幼儿园，成立于1974年，注重孩子创造力培养；Children Paradise Center：美国某幼儿教育中心；MCT Technology：美国一家提供育儿管理软件和解决方案的公司。
10. 九龙蓝海布局美国市场. 2014年8月.
11. 在YY教育上教Photoshop的邢帅老师是怎么做到4年收入3 000万的？知乎，2012年11月.
12. 计算机行业在线教育深度研究报告：互联网开创教育发展新纪元. 安信证券，2013年10月.

13. 高回报校园生意，方直科技等毛利率超40%. 新浪网，2014.
14. 腾讯精品课公布合作模式：按月营业额梯度比例分成. 教育培训联盟网，2014.
15. 决胜网：用CPs锁定钱流. 网易财经，2013.
16. 《中国大数据整体市场趋势预测（2014–2017年）》. 易观分析，2015. 其中线上市场主要包括互联网用户数据市场，以及以互联网金融为主的线上金融市场；线下市场主要包括IT企业的大数据应用及大数据平台业务市场，不包括大数据基础设施服务市场规模。

第四章
纵横交错：互联网教育行业的棋盘格局



本章亮点：

中国互联网教育行业将逐渐走向棋盘格局：

- 大而全的平台格局
- 精而深的垂直格局
- 小而美的驻点格局

历史车轮前行的轨迹往往会遵循某种内在的规律，今天我们在互联网教育行业所看到的“野蛮生长”现象，当年也曾出现在已经发展起来的互联网行业。凡互联网浪潮席卷之处，都将经历“大浪淘沙，真金可

见”的过程。无论曾经是如何的乱象丛生，最终都只能留下经得起时间考验的优秀企业。未来行业会逐渐走向理性发展，并向成熟、平稳的阶段过渡。本章我们将结合其他互联网相关行业的发展规律，以及教育行业本身内在的特征，判断未来互联网教育行业将逐渐形成“棋盘格局”。

如第三章所述，互联网教育行业的玩法多样，企业可以结合自身特点和资源，选择可切入的产业链环节，可技术突破，也可深耕内容，亦可搭建平台。同时，企业可以通过对各个细分领域的教育需求和痛点的了解，选择最能有效解决问题的模式，考虑如何从最有意愿出钱的用户身上找到赢利点。这些也就是互联网教育行业必须了解的“三大环节”、“三大运营模式”和赢利模式的“九阳真经”。

相信读者从前面章节中已经比较清楚地了解到互联网教育行业不可阻挡的发展势头，也对各细分领域的需求和痛点有所认知。但如何选择切入点，如何发展适合的运营模式和赢利模式等仍需进一步思考，创业者或企业需要明确未来到底要走什么样的路，所以必须要有前瞻的视野进行战略规划和业务布局。运营模式和赢利模式只有与整体战略布局相结合，才能体现其精妙之处。

接下来，我们将结合现有案例，详细分析“棋盘格局”的三大类布局（见图4–1），希望帮助读者形成本行业的整体格局观，同时也希望能有助于创业企业找到更具成功可能性的战略布局方式。

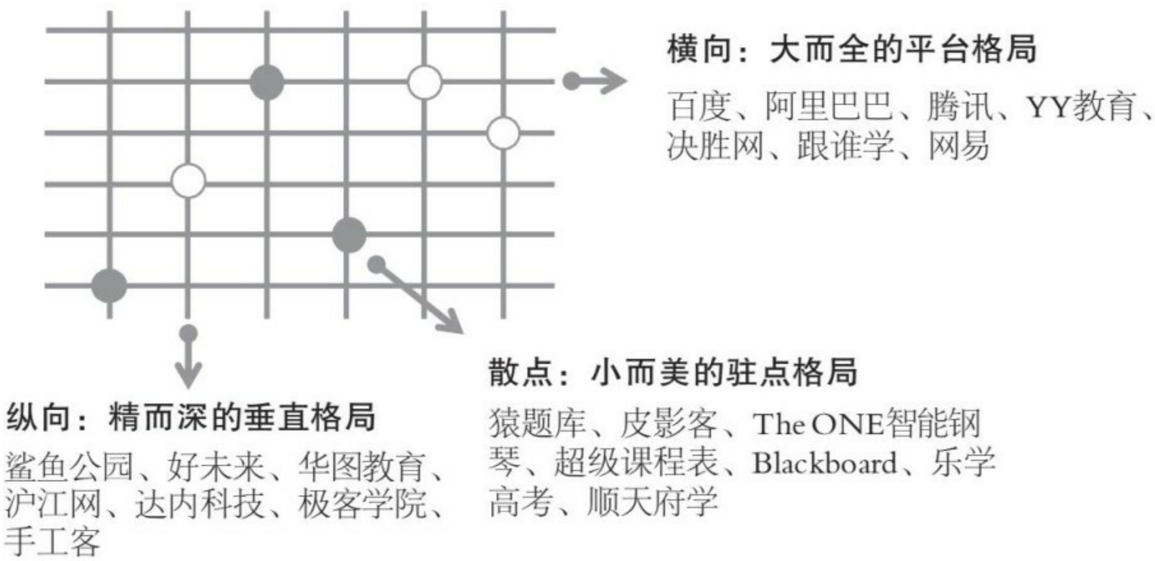


图4-1 互联网教育行业走势——棋盘理论

大而全的平台格局：平台运营的关键在于“优质内容资源的汇聚”和“足够多的用户流量聚集”，该模式最终的竞争格局将是由互联网或教育行业的几大巨头平台垄断。平台模式的倡导者需要具备“烧钱”的能力，BAT和获得充足投资的行业先行者将具有这样的优势。

精而深的垂直格局：“垂直整合”主要是指企业从产业链的某个环节切入某细分领域，并试图整合该垂直领域上下游产业链，最终在某个垂直领域形成具有规模的格局。通常，这种格局比较适合教育类的企业，它们对教育内容相对有更深刻的理解，也有更丰富的垂直领域的资源沉淀，这类企业往往更容易走深耕细作的垂直发展之路。

小而美的驻点格局：“小而美”可能更适合于大多数初创企业。创业者可能以技术创新为驱动，突破性地满足某个教育教学环节的技术需求，或者依托某个特定地域的品牌或资源优势，打造o2o模式。小而美的企业未来可以有三个不同的发展方向：一是继续保持小而美的状态，不求做大，但求做得持久、做得极致；二是向垂直格局发展，对产业链进行纵向整合；三是在地域上、教育环节上或者不同垂直领域上进行横向扩张，慢慢向平台型企业进化。

大而全的平台格局

在中国的互联网行业，只要提到平台，大家必然会看到BAT的身影。的确，BAT在流量和资本方面占据着优势，在互联网所及的几乎每一个细分领域，都能看到它们或深或浅的布局，互联网教育行业也不例外。但我们也看到了一些不同，就像前文一再强调的，互联网教育强调内容质量和服务质量，靠uGC模式来沉淀内容的效果太有限，产品标准化也难以实现。由于这一系列的原因，内容的供给方很难赶得上学习的需求方，平台两端往往会出现“不对称”的情况，因此“做平台”这种模式要发展起来难度着实不小。尽管BAT在教育方面的布局时间已经不短，然而到现在为止，我们还不能认为它们已经成功地在这个领域攻城略地。

也恰恰是因为这块平台难做，才留给了后起之秀崛起的机会。读者们想必已经很熟悉YY教育旗下的100教育这匹“黑马”了，是它突然间投了一颗火种，燃起了2014年这个行业疯狂发展和投资的一片战火。这匹“黑马”聚焦了媒体的关注，主要是因为它诞生之初就开始叫板教育培训巨头新东方，不可否认，包括新东方和BAT在内的巨头们也着实都感到了一定的压力。其中腾讯也许是最被震动的，拥有与YY语音类似的技术和应用开发思路，却被YY教育抢去了风头，著名的邢帅学院当时就是从QQ平台发展起来而后迁移到了YY平台。

总的来说，BAT在互联网教育行业的布局都是积极而不激进的，目前各家投资并购策略基本都是在“补短板”：百度多年的信息沉淀积累和强大的搜索引擎是其优势，它要补充的主要是构建自己的平台导入、导出流量，因此它收购了传课网，自建了百度教育等；阿里巴巴专业做平台多年，“淘宝同学”也被打造成跟其他领域一样，即实现了教育产品的交易、支付、评价的闭环体系。但教育绝非简单的产品买卖，需要个性化的内容、需要有质量的互动，它们要补的主要是垂直的服务和内容，它们要解决的是“教育如何落地”的问题。所以，阿里斥巨资入股

TurtorGroup，腾讯具有sns的基因，社交互动和工具技术都是强项，它们也在做类似门户类的信息分发，它们的短板同样是在内容上，因此，为了快速专业化布局，腾讯走的是“强强联手”的路子，就像在电商领域与京东合作，在互联网教育领域则选择了与新东方并肩。

那么既然BAT没有垄断这个行业，我们就也有必要分析那些勇敢探索平台模式且已经取得一定成绩的企业。其中决胜网是最为热闹的平台之一，创始人戴政从去哪儿网卸下副总裁的职位后，就宣称要做一个教育领域的淘宝网。我们前面也多少提到，一开始就想做C2C平台绝非易事，所以决胜网这种中间页的定位在最初并不被看好，3年下来，决胜网还在不断摸索前行，规模不断扩大，实属不易。但我们也应该发现，由于教育的盘子太大，细分领域太广，即使是做中间页，决胜网也是先从留学和游学这个领域开始入手，然后再在各个教育品类扩张，最近获得B轮融资之后，决胜网将考虑把兴趣教育类做得更精细。按照他们自己的话说，决胜网将把教育的“58同城”做成“58到家”。

另外一个知名的平台机构就是跟谁学。决胜网的创始人有互联网背景，而跟谁学的创始人则有教育背景。跟谁学的董事长陈向东原是新东方的执行总裁，在教育行业已是“老江湖”。虽然跟谁学算是一个年轻的平台，在其产品正式发布不到9个月的时间里，已经获得了5 000万美元的A轮融资，是20多年来风投进入中国市场最大的一笔A轮融资。跟谁学的定位也是打造淘宝式的生态平台，其运营团队是由教育和互联网领域资深人士组合而成的豪华明星阵容，因此也有人说他们呈现出了“类似天猫、聚划算、美团、大众点评、河狸家的教育培训集合体”。

最后还要举一个例子，就是网易。作为与新浪、搜狐齐名的老牌互联网门户网站，随着另外两家分别在微博和视频上找到突破口，一直以游戏为主营业务的网易也终于在互联网教育领域开始加速整合。其实，读者对网易的互联网教育产品应该一点儿也不陌生，2006年的有道词典、2010年的网易公开课都是家喻户晓的产品，后来网易又不断延伸出

云阅读、云笔记、云课堂以及中国大学MooC等。网易的布局一步步走得四平八稳，从2014年开始整体的矩阵已比较清晰，但多年的沉淀并没有带来十分明显的内容优势，网易的互联网教育平台还是靠流量和资本优势在竞争，并且面临的问题也与其他平台类似，如内容在教育的各个细分领域上无法快速复制和积累，赢利模式也不是很清晰。

尽管平台模式在互联网教育领域永远充满了想象力和吸引力，但读者应该可以看出，以上所有在这种模式下获得一席之地的平台，其资源和资本的力量都不可小觑。这类平台必须具备整合教育各细分领域的内容的能力，而且需要很强的流量导入能力、资本运作能力和社区经营能力，一项都不可少。下面我们详细分析这些平台模式的企业都是如何布局的，以及未来可能形成怎样的格局。

YY教育：后起之秀，突围的“黑马”

早在2011年，欢聚时代就成立了YY教育平台，当时的定位类似于C2C的淘宝，平台两端对接的分别是老师和学生。在互联网教育不赚钱、C2C平台赢利太遥远等论调之下，邢帅学院从QQ群转战YY教育平台，用年收入破亿的成绩炒热了“草根名师”的概念。YY教育平台看到了长尾用户在互联网教育行业所能带来的力量，但同时也发现了平台潜在的风险，即名师是平台流量吸引力的关键，而平台给老师提供的价值相对有限，这样很容易导致名师成长起来后独立门户。于是，YY教育计划不仅要做平台，也要对老师及其教学内容和服务给予更多指导，让平台为老师带来更多价值，促使他们对平台产生黏性。同时，平台在打造C2C生态模式的同时，也在考虑切入某个细分领域做垂直产业链的发展模式，发展自营业务。结合这两方面的考虑，YY教育在2014年做出了一番热闹的举动。

2014年2月，YY教育推出了独立子品牌100教育，其CEO李学凌宣布将投入超过10亿元。100教育之于YY教育有点像B2C“天猫”平台之于

C2C的淘宝。该平台明确提出将主要以免费教育服务为主，未来能争取做到2%的用户付费即可覆盖平台运作的成本。至此，YY教育搭建了C2C和B2C两个平台，希望能同时兼顾“汇聚各细分领域信息、打造社区生态系统、研发和生产内容、垂直打通产业链”等各方面。此举也反映了互联网教育平台模式被质疑之处，也就是尽管C2C会是未来长远的重要模式，但短期内变现太困难，所以YY教育也希望用B2C模式做一个补足。

要打造一个淘宝或天猫并不容易，尽管有雷军和各类媒体的助阵，团队也抛出他们擅长的免费模式，但光喊口号是没有用的，免费模式也不能真正让YY教育替代所有的线下培训机构，对于教育消费者来说，能够让他们自愿支付高额学费的只有高质量的内容，不管是线上还是线下。所以，如果要做好平台，YY教育必须抓住两样东西，一是有价值的流量，二是有质量的内容。

在2012年欢聚时代上市之时，YY语音已拥有4亿多注册用户，由于品牌原本是做游戏和娱乐起家，尽管用户群体也有教育产品或服务的需求，但直接从YY语音导流到YY教育平台的有效性其实并不算大。YY教育平台的用户很多都是受名师效应吸引而来，所以，平台非常需要博眼球，进一步提高品牌的认知度，让平台本身的吸引力能够带来更多的有效流量。所以，2014年年初YY教育与新东方的口水战，炒作的意图十分明显。想必很多读者在当时都不知道YY教育到底是做什么的，但通过对新东方的挑战，人们开始认识到它是一个知名的互联网教育平台。所以，在品牌认知度和教育相关形象的打造上，YY教育取得了初步的成效。

接下来，就是考虑互联网教育这个细分领域对内容的把握。YY教育认识到了C2C模式在内容方面的缺陷，平台不能没有自己的内容团队，所以他们自己打造草根名师，名师们拉高了平台的流量，同时平台也为老师提供越来越多的服务，来增强黏性。在吸引名师入驻的同时，

2014年年底，YY教育相继收购了郑仁强雅思教育团队和远程职业教育机构环球网校，甚至直接延伸到线下开设雅思封闭班。YY教育已经从当年打口水战时的“线下无用论”的倡导者转变为主张“内容至上”。

我们把YY教育作为平台格局的第一个例子，并非想强调它做得有多成功，我们看到的是，YY教育努力做出各种尝试，最终还是要回归到深耕内容这个点上，这个探索的过程恰恰让我们深刻认识到互联网教育“平台”与“内容”形影不离的关系。

YY教育最后能在平台模式上走多远、走多久，还值得期待，不过，有一点可以肯定，自从100教育放出要“砸10个亿”的宣言之后，BAT和新东方等这些互联网和教育的巨头们，明显地开始加快互联网教育的业务布局了。



图4–2 YY教育在互联网教育领域的布局

百度：占据信息和搜索优势，打造着陆平台

以搜索引擎起家的百度，做信息分类的中间页平台是再合适不过的了。百度可以通过其强大的搜索技术网罗所有的信息资源，所谓“什么你的我的，最后都是百度的”。百度的确在“知心搜索”方面下了很大功夫，不断提高信息搜索和抓取的精准度。在流量获取成本越来越高的今

天，百度把“卖流量”的模式继续应用到互联网教育行业，也足够获得不小的利润空间。

百度拥有四大基础性资源平台：一是用户自行生产和编辑内容的信息平台——百度文库（超过1亿份文档）；二是百度百科（超过800万词条）；三是以兴趣分组为基础的互动平台——百度贴吧（6亿注册用户）；四是拥有几乎全民参与的问答平台——百度知道（2012年已解决问题超过2亿个）。这四大资源平台再结合百度的云技术和数据挖掘技术，确实让百度有足够的底气在互联网教育这个领域继续深耕下去。

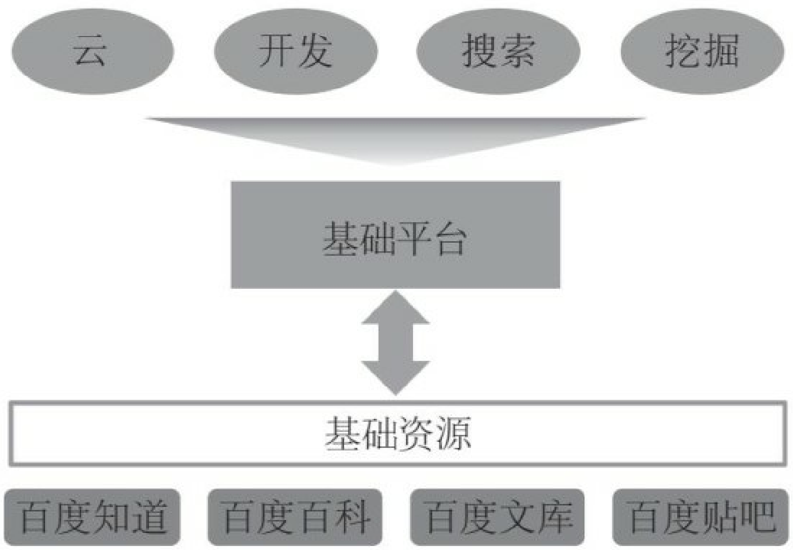


图4–3 百度的基础资源与平台

在拥有了海量的信息和搜索入口之后，百度在互联网教育领域所需要做的就是进行导流，通过自己的互联网教育平台把这些沉淀的信息吸纳上来之后，再让它们合理有效地着陆。

在自建平台方面，百度教育是最先迈出的第一步。百度教育是典型的中间页模式、大而全的信息分类平台，开辟出了一个教育的全频道。接着是度学堂的诞生，这个平台后来与传课网合并，作为C2C+B2C模式的课程分享平台。这也算是帮助百度补上了自己在内容上的一个关键

短板，为信息和用户找到了可停留的平台。早在2013年7月，百度就投资了传课网，到2014年再将其正式收入旗下，可见百度并不仅仅满足于做中间页，在“抓内容”方面也是有所谋划的。

有了可以着陆的平台，百度开始进一步“拉帮结派”找寻合作伙伴，高密度地投资了沪江网、万学教育、智课网等，尽管投资路径不是特别连贯和清晰，但这些投资都有助于百度自有平台强化内容和构建闭环。

沪江网已经运营了十多年，拥有3亿多受众、8 000万注册用户（移动端用户达5 000万），是全国最大规模的外语学习门户网，该网站有“双语新闻及内容服务的外语频道、英日在线查词工具、sns（社会性网络服务）学习互动社区的沪江部落、沪江博客以及B2C电子商务平台沪江网店”这五大板块，此次百度大手笔斥资近1亿美元投资沪江网，想必是看重了沪江网在垂直领域的内容优势，而且沪江网一直在酝酿A股上市，所以从财务性投资来看，对百度来说也是一个不错的选择。

万学教育主要涉足考研、四六级考试和公务员考试等领域，此项投资可认为是百度延伸细分领域和布局线下内容的又一步动作。万学教育旗下的海文考研是中国研究生考前机构最早的品牌，占据重要的市场份额，百度的互联网教育平台可以由此延伸出一个线下落地的地盘，迈开o2o的步子。

智课网则属于B2C网络教学模式，推出了“录课+直播+随堂交流”的混合式教学模式，并提供学习交流、笔记分享等提升学习效果的互动社区。智课网对百度互联网教育平台的内容同样可以起到加强的作用。

可以看到，以上的互联网教育平台布局主要还是基于百度的“大搜索”延伸出的思路。而另外还有两条线的产品也在布局，即基于百度文库为核心搭建的自建分类资源共享平台；以及基于百度知道发展而来的“作业频道”和“作业帮”App，这两个针对学生作业答疑的互动平台。

总体来讲，百度提供了信息检索和流量入口，开放共享资源，建立基础平台。未来，百度云技术、共享平台技术、百度地图、百度钱包等各类系统可能都会介入互联网教育领域，完善其教育领域的生态布局。我们在前面也已经介绍，如今“百度有钱”这个新推出的互联网金融产品就已经与百度的教育产品进行了有效的对接。百度这种“跨界组合”的模式还会继续深入。

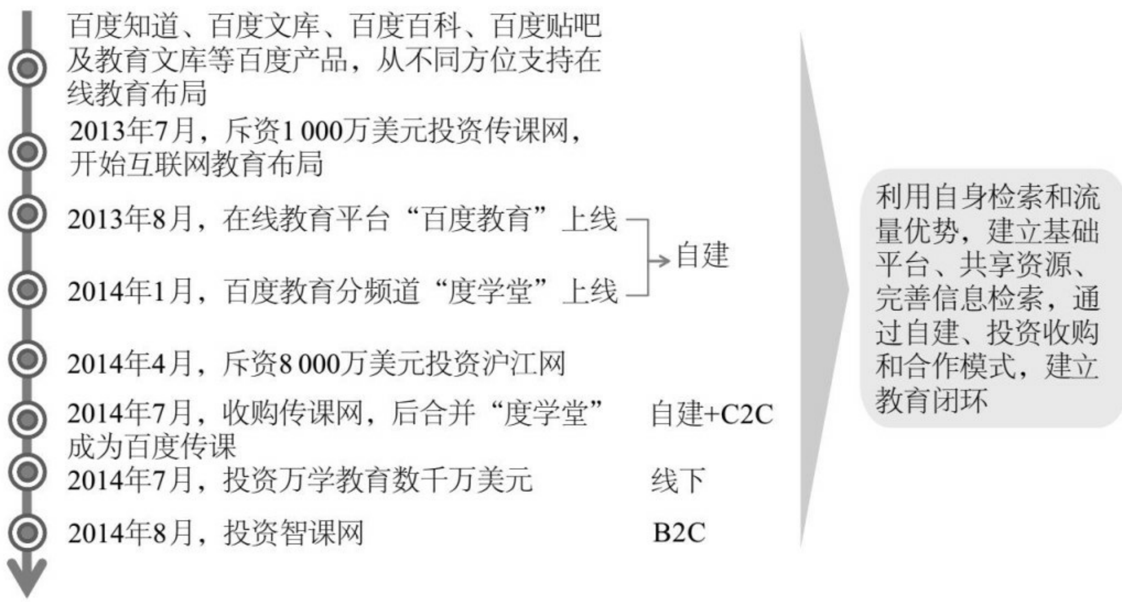


图4–4 百度在互联网教育领域的布局

阿里巴巴：源于电商，绝非止于电商

阿里巴巴（以下简称阿里）的互联网教育之行始于2012年，像平台的其他品类发展规律一样，“淘宝教育”从诞生开始就被打上了电商风格的烙印，“交易”是平台主要关注的功能，一路发展而来也使出了各种花样的营销手段吸引流量。

最初的“淘宝教育”就像一个教育领域产品与服务的集市，淘宝只是开辟了一片集中的摊位，平台只保证各摊位卖的是“教育相关的”，但具体内容并不把关。各摊位独立运营，无体系可言，像其他淘宝商品一样，教育卖家的产品好坏也由买家自己评价和筛选。基于平台的流量优

势，当年该板块的销售额即达到了3.3亿元，并且其中有2亿元是课程销售收入㊟。这一年可以算是做了一个市场铺垫。

2013年阿里正式推出了“淘宝同学”，淘宝教育的内容整体转移到了“淘宝同学”这个平台上。在这个平台上，机构入驻后可以发布课程产品，个人也可以创建视频课程内容，而整个交易过程都在淘宝的闭环体系中完成。“淘宝同学”推出的当年就聚集了100万的用户量，其中课程购买人数达1.8万，入驻平台的机构达170家。这一年，淘宝对自己的教育交易专区做了规划和整顿，做了更细致的分类。同时，为了给入驻的商家和个人带来更旺的人气，平台开始动用淘宝电商的传统武器。

首先是对接淘宝各类页面，充分利用其他相对成熟页面的导流功能，为“淘宝同学”及互联网教育业务添砖加瓦。淘宝首页、淘宝生活、聚划算、淘宝母婴以及天猫等各板块都发挥各自的功能特色，为“淘宝同学”输送相应需求的用户。比如其中“淘宝生活”作为分类信息平台，发布招生、教学信息；“聚划算生活团”提供线下培训机构资源；“聚划算商品团”提供线上培训和学习卡等互联网产品；“淘宝母婴”拥有早教、部分K–12培训的精准潜在用户群；“天猫”是大牌机构的重点营销交易渠道等。“淘宝同学”则作为各页面流量导入的内容分享和交易的平台，提供视频课程和直播课程，同时也打通从线上到线下的通道。其次，结合各类页面，平台还动用了各种匹配的营销手段来吸引用户，比如团购类、产品试用类、教育主题类等，并且教育产品还可以对接“淘金币”抵扣现金，既吸引新用户又增加老用户的消费黏性。

可以看出，阿里为推“淘宝同学”，把其沉淀的电商经验几乎都用上了。但正如我们一直强调的互联网教育行业区别于其他互联网行业的玩法，仅仅依赖电商的优势基因是不够的，而一向注重战略布局的阿里在这个行业的策略也绝非止步于打造产品交易平台。阿里在利用传统的电商营销手段的同时，还注重互联网教育场景下各环节的体系化构建：交易是淘宝的强项，产品的数量和交易后的评价体系也是淘宝可以很容易

解决的，但教育产品内容的专业化、教育中所需要的深度互动、真实课堂体验的营造等，这些都是阿里体系里没有充分准备的，所以阿里所需要弥补的短板也主要在这三个方面。

2014年年初，阿里有一步重要的投资动作，即在2月联合淡马锡、启明创投斥资1亿美元，投资互联网教育机构TutorGroup下属品牌VIPABC。对于TutorGroup来说，此次融资主要是用于其亚洲业务的扩张，以加速实现“成为全球互联网教育领导者”的目标，而由于此次融资的金额创下了教育行业风险投资的巅峰数字纪录，也为TutorGroup赚足了关注度。对于阿里来说，本次投资也绝对是其在互联网教育领域战略布局的重要一步，几乎兼顾到了我们刚刚所提及的阿里的三方面短板。TutorGroup旗下的VIPABC主要涉及在线英语培训与学习，号称是同行业内全球首家365×24小时在线英语教学机构，本次投资将补足阿里互联网教育专业内容的短板。2014年年底，阿里巴巴集团旗下阿里TV事业部又与VIPABC达成合作，将在电视大屏上推出“客厅英语教室”，VIPABC成为首批通过电视实现“在线互动教学”的机构，阿里也一举增强了自身在“互动”和“课堂体验”方面的双重能力。

在补足“深度互动”的短板方面，阿里还有不少动作，以期打造以教育与学习为核心的互动社区。2014年3月，“淘宝同学”推出了App，在线学习和课程购买的功能在移动端直接实现。同年4月，“淘宝同学”还专门上线了“互动模块”，用户基于旺旺群成立了以课程为单位的学习小组，“淘宝同学”希望以此强化社群式的互动。紧接着的5月，阿里师生上线，这是一款针对幼儿和K–12阶段家校互动的App产品，如果说移动端的推出和旺旺群的建立还只是把电商行业的互动模式复制到互联网教育行业，那么阿里师生则是真正碰触到这个行业的痛点了，并试图用互动式产品来解决这个痛点。

同时阿里还在一直努力强化直播的能力，这也是其前瞻性布局的重要动作，即打造能最大程度替代线下课堂的“线上教室”。除了上文提到

的与VIPABC的直播课堂合作，“淘宝同学”在2014年5月就推出了自己的“子曰直播”，以“大咖名师与你约时间”的方式提高主动学习的意愿与乐趣。可以看到阿里在提升技术的同时，也在一步步培育市场。

另外，阿里的其他两项相关投资和合作也值得关注。2014年阿里投资了另一家明星产品——超级课程表。这款产品同样能够与阿里现有的互联网教育能力产生协同作用。超级课程表融合了国内1 400所高校的课程信息，可以自动读取各个大学各个专业的课程表，并附有社交功能，在高校非常受欢迎。该产品可以帮助阿里更详细地了解各高校目前提供的课程，也打开了关键潜在用户的入口。2015年年初，阿里与北大联合打造“华文慕课”，定位为面向全球华人的学习平台，目前有20多门课程均是北大老师录制，未来将会与更多名校合作，采用“课程免费+证书有价”的模式，并且强化了平台讨论交流的互动社区设计。

从整体来看，阿里在互联网教育的布局传承了其电商基因，信息汇聚、交易、评价等环节表现优秀，内容深度、互动深度和直播体验是其一直在提升的维度，而从其努力的结果来看，阿里已经从电商真正迈向了互联网教育行业的战场。

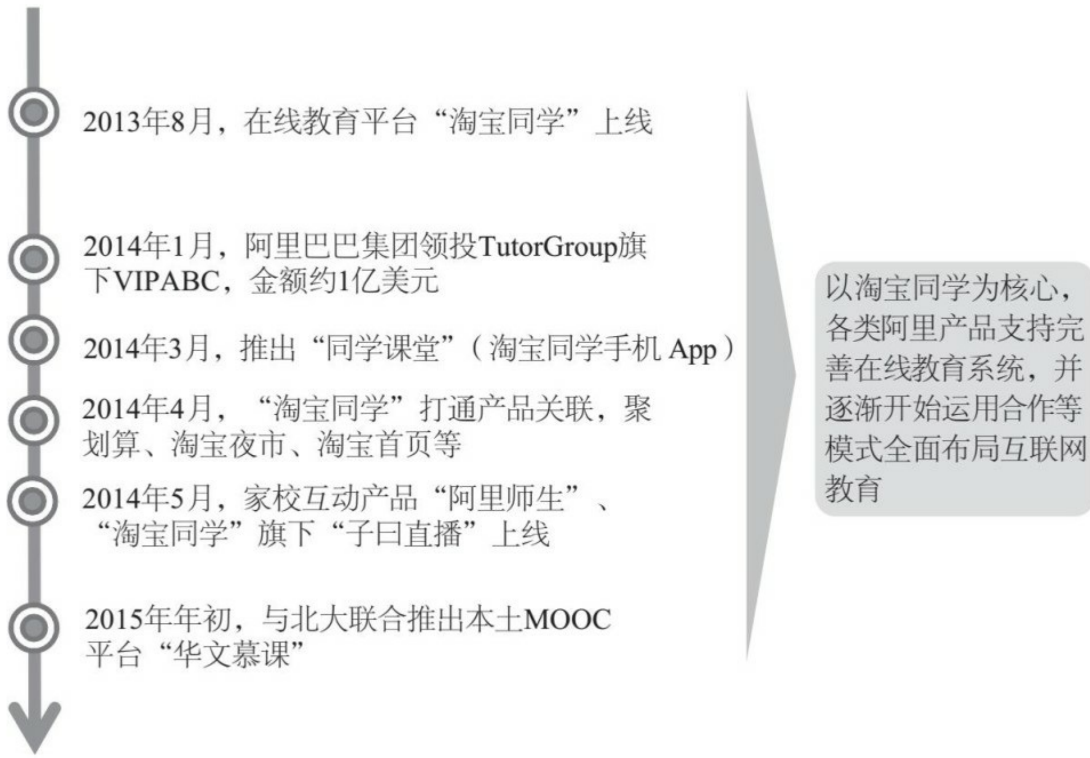


图4–5 阿里巴巴在互联网教育领域的布局

腾讯：坚守社交优势，放手合作内容

腾讯实际上很早就已涉足互联网教育，如果要从针对内部的课程平台“腾讯大讲堂”开始算，可以认为2009年开始腾讯就上线了互联网教育平台。相比BAT其他两家，腾讯可谓是社交派加技术流。基于QQ等sns工具，腾讯既保证了巨大的用户流量，又天然具有发展群组社区类互动社交的优势。而通过直播技术与群组功能相结合，腾讯在线上课堂体验的研发方面实际上走得很靠前。

从腾讯互联网教育整体的布局来看，显得有些重复和散乱，我们认为这首先与腾讯的管理风格有关。腾讯是一个鼓励创新的企业，采用了扁平化组织结构，主要拥有7个事业部，每个事业部都具有产品研发到实施的权限，并且腾讯还主动营造不同事业部之间相互竞争的氛围，于是各事业部很可能会推出相似的产品。而市场会反映哪个产品更优秀，或产品之间本身可以形成互补合作的关系。在这种机制下，我们就会看

到类似微信与QQ这种既有一定竞争性又有一定互补性的产品组合，两者在良性的竞争关系下不断自我优化。在互联网教育方面，腾讯也由不同的事业部研发上线了对内、对外多个平台，目前这些平台经过整合，已经基本上形成了以“腾讯课堂”为枢纽，由“直播（QQ）+录播（腾讯精品课）+门户（腾讯教育）”来引流的大平台格局。而腾讯大讲堂和腾讯大学目前相对独立，定位于技术和知识分享平台。

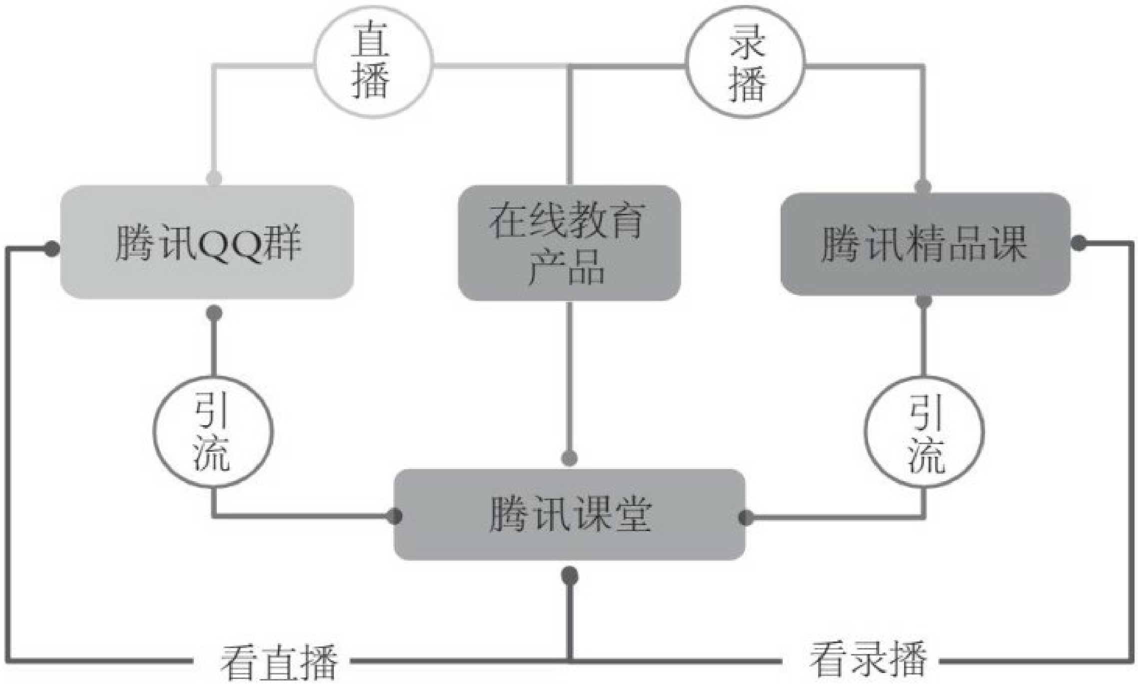


图4–6 腾讯主要产品架构

具体来看，QQ直播是最早研发的产品，凭借QQ积累多年的音视频能力，提供流畅、高音质的课程直播效果，同时还支持PPT演示、屏幕分享等多样化的授课模式，并且为教师提供白板、提问等功能。QQ直播可以算是远程教育的发展模式。基于QQ群的直播间早在2013年就相对比较成熟了，在2013年版的QQ应用上就能很好地体验到这些功能。那个后来迁移到YY教育平台的著名的邢帅学院就是从这个QQ直播间起家的。然而该模式后续发展相对停滞，未见有什么大的动作。

腾讯精品课是从腾讯视频独立出来的，属于腾讯互联网教育产品中

相对专注于内容的一个平台，是集点播和直播于一体的开放式B2C在线课程学习平台。截至2015年4月，平台已经有2 377万用户，5 500门课程，课程覆盖了学生发展的全阶段，但更主要还是职业教育、语言培训等成人阶段的课程。平台对内容把关较深入，课程的来源最初是整合了微讲堂、腾讯大学、产品家等板块内容。目前课程内容的制作更多面向个人和机构开放，只要通过认证审核即可，平台甚至与知名教师、出版社、学校等合作联合出品课程。通过平台所销售的教育产品，平台将以月营业额梯度比例与课程提供者分成。另外，精品课平台闭环构建的倾向很明显，2014年平台改版开通了支付功能，实现了课程“无跳出地”进行交易，2015年年初平台更新后则开始强调个性化学习，腾讯精品课通过记录学习者的学习轨迹，基于大数据技术主动为用户筛选和推荐相匹配的课程。未来仅精品课的平台就会实现从用户认证、课程制作、课程交易支付、学习评价与记录的全过程。

相对而言，腾讯课堂是最晚上线的，主要包括职业技能、IT培训、语言学习、中小学/大学教育、兴趣爱好和亲子课堂六大分类。它与QQ群的结合最紧密，通过腾讯课堂的平台可以直接绑定QQ群，预约Q群课程，制定自己的课程表等。另外，腾讯课堂与腾讯精品课也已经打通，精品课中录播的课程产品也可以在腾讯课堂平台收藏观看。所以，从目前腾讯在互联网教育行业的整体布局来看，腾讯课堂属于枢纽和集散地。

除了独特的内部各事业部竞争的风格，腾讯在外部战略合作的风格上也很有特点。马化腾曾在2015年中国IT领袖峰会上风趣地说道：“腾讯把半条命交给了合作伙伴。”这句话道出了腾讯开放合作的态度。腾讯属于专业打造社交工具平台和应用内容的互联网公司，而随着自身产业越来越大，同时互联网与各行各业的结合越来越多，腾讯开始放手让各领域的专业公司来挖掘其社交工具的开发潜力。按照同样的逻辑，在互联网教育这个领域，腾讯选择了教育培训巨头新东方。2014年，恰逢新东方受到YY教育的正面挑战，腾讯与其合资成立了北京微学明日网

络科技有限公司，计划推出移动应用产品。在这次战略合作中，新东方将输入教育专业内容和线下资源，腾讯则在线上流量、直播工具等方面给予新东方强大的补充。

另外，腾讯也于2014年开始积极进行投资：7月，腾讯产业基金为其合资公司的“优答/微学明日”投资3 000万元；8月，投资跨考教育3 000万元；2015年1月，投资易题库数千万元。

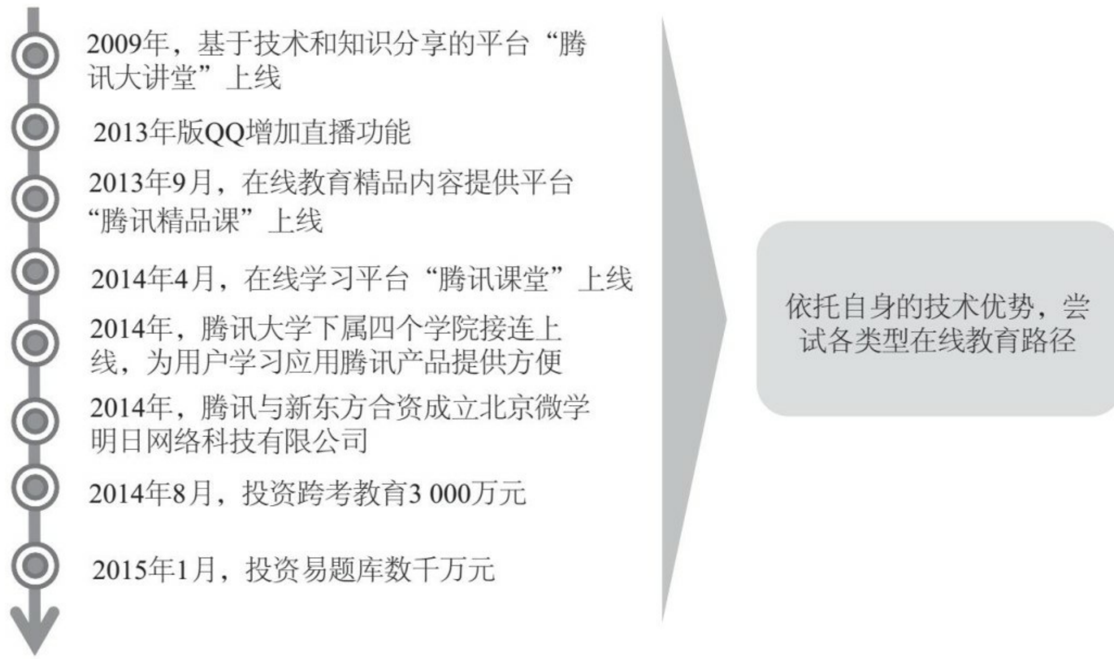


图4–7 腾讯在互联网教育领域的布局

决胜网：打造O2O的中间页

2015年3月，决胜网低调地换了公司口号，从“国际教育决胜未来”变成了“找教育上决胜网”。在这次变化的动作中，不变的是决胜网“中间页”的定位，即教育的信息集散地和导购平台，而变化的是定位不再仅仅局限于留学细分领域。另外，决胜网平台的天平可能要从向培训机构倾斜转为向消费端倾斜，即转向“以消费者为中心”。

决胜网创立于2012年11月，与上述的巨头平台有差异的是，尽管决胜网也十分明确地定位于大平台，但它并非一开始就想囊括所有细分领

域，而是先从留学市场开始，定位于该领域的淘宝网、去哪儿网或携程。目前，随着业务的发展，覆盖的细分领域已经包括了兴趣学习、考试培训、留学出国、游学实习、移民生活等。

创始人戴政原本是去哪儿网副总裁，他对互联网教育行业所抓的痛点与上述几家不同：上述几个平台最初的思路是如何通过互联网技术，让线下的教育内容更便捷、更低成本地被更多学生分享，强调满足交易和消费（学习）过程的在线化，所以前面介绍的几家平台不仅会考虑平台流量对产品销量的影响，也会关心内容在线化的体验感。比如BAT都会强调直播技术，还有对导师的录课能力的培训等；而决胜网最开始想解决的问题是，如何通过互联网技术让线下分散的培训机构更集中地发布信息，互联网继续履行其信息筛选、交易、评价等功能，消费（学习）的过程则主要在线下。所以决胜网是属于o2o的模式，并且从一开始就希望是针对用户留学相关需求提供一站式服务。我想这多少与其CEO在去哪儿网的成功经历有关。

可以看到，尽管决胜网最初是切入某个细分领域，但其并没有自己来打通产业链的各个环节，而是涉足产业链中适合互联网介入的环节，所以我们并没有把它归类为精而深的垂直格局，它更多的还是属于某个细分领域的平台格局。因此，作为打通服务提供方和消费者的桥梁式平台，决胜网的发展思路是同时抓两端的用户，既要拥有足够多的机构合作方，也要吸引足够多的潜在消费者。根据决胜网披露的数据，截至2014年12月，决胜网平台在全球范围已经与约1.1万家机构、1万所院校达成合作，并且有约2万名专家入驻平台，平台所汇集的产品和服务已有4万种。

在投融资方面，决胜网于2013年6月获阿米巴资本的天使轮投资，2014年3月完成由新东方资本、信中利资本以及和光资本系投资的A轮融资。近期有媒体获悉其B轮融资业已完成，是由“信中利资本领投，新东方集团、线性资本跟投”。结合近期公司口号突出“以消费者为中

心”以及“导购”的特点，平台未来应该不会仅停留于帮助服务提供商集中信息，而会更多考虑用o2o的方式渗透到消费者从线上到线下的整个教育过程中。

可以类比的是最近58同城推出了“58到家”这个子品牌，区别于58同城提供信息服务的半闭环模式，58到家则是以上门服务为切入点，打造o2o闭环的服务模式。同样，决胜网也不能满足仅仅作为信息发布的中间页，它也更想成为o2o的教育平台运营商。

跟谁学：“无上无下”的学习服务电商平台

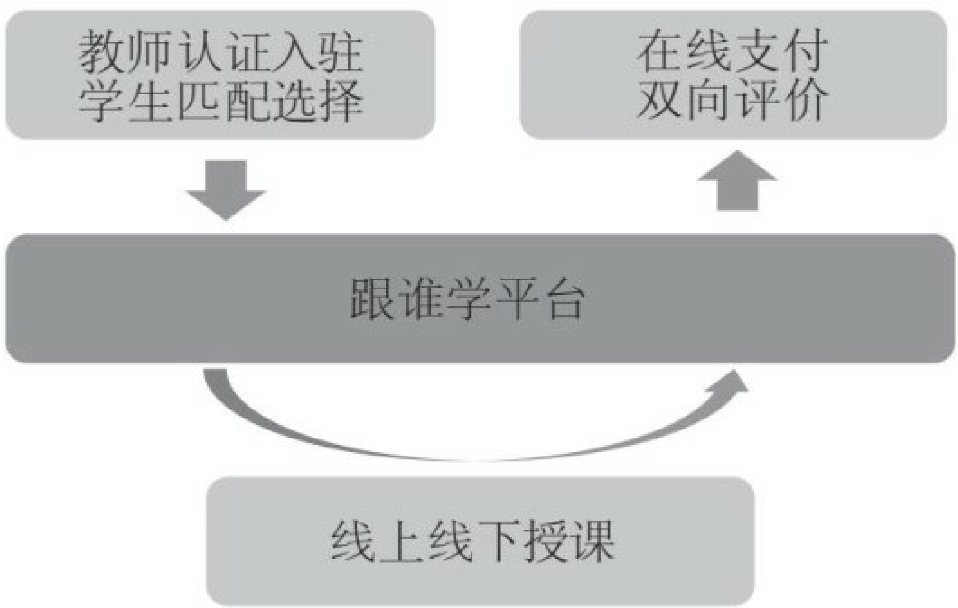


图4–8 跟谁学平台架构

2014年年初，陈向东辞任新东方教育科技集团执行总裁一职。9月22日，他的创业项目o2o学习服务网站“跟谁学”正式发布测试版。2015年4月初，距离产品上线不到9个月，跟谁学宣布获得了5 000万美元的A轮融资，估值达2.5亿美元。如此火箭般速度的发展，跟谁学到底有什么特殊之处？

其实，跟谁学的基本商业模式非常容易理解，即学生在线选老师，在线支付并进行评价，解决优秀师资和学习需求匹配的问题。跟谁学这个平台最初的定位就是属于典型的C2C的淘宝模式。而近期其App 2.0版上线后，从其更新的功能可以看出，跟谁学团队绝非只想做信息匹配而已。

最新的跟谁学平台涵盖四大板块：家教o2o、在线教育、视频教学、问答社区，其团队自己将产品定位为“o2o找好老师学习服务电商平台”，也就是说，跟谁学从匹配家教的需求点入手，并没有把所有的流量都导入到线下，而有较大部分也流入到在线教学和问答互动社区。因此，我们认为跟谁学这几个月研发的内容主要可总结为两方面：提高信息匹配效率和提升在线学习的体验。

在信息匹配效率方面，首先，跟谁学进行了地域扩张，保证平台聚集足够多的服务提供方和学习需求方，根据企业自己披露的数据，目前跟谁学的平台上已经拥有7万师资，覆盖全国300多个城市；其次，lBs（基于本地化的定位服务）功能嵌入了信息匹配环节，能够帮助学生更快速地找到附近的符合自己需求的老师。线下的教学方式还包括老师上门、学生上门、协商地址等。同时，产品还实现了支付与评价的挂钩，学生在学习确认后24小时没有异议，课时费则会自动在线支付给老师。

为了提升在线学习的体验，首先，跟谁学提供了不同的教学方式，有录播课程、直播课程（一对一、班课）等；其次，平台的大部分课程免费或只收取1元的费用，可以给学生带来“学习资源人人平等”的体验；最后，IM（即时通信）聊天工具的推出，让学生与教师可以随问随答，并且学生版还有“我要提问”的功能，可由学生邀请名师解答，有效增强了学习的主动性和乐趣。

在跟谁学的平台上，老师就是品牌，学生会根据距离远近、评价结果和自身偏好来主动筛选，目前跟谁学的课程分类涵盖了知识和技能的

多个方面，品类广泛而全面，既有特色鲜明的K–12课程，包括从小学到高中的主要学科，同时还有舞蹈、声乐、陶艺、太极拳等兴趣类课程，以及出国留学考试等课程。

如今跟谁学已经获得了阶段性成功，除了其明星运营团队对资本的吸引力，还与其产品研发和上线前的详细调研有关。据了解，在跟谁学测试版上线之前，跟谁学在教师资格认证和服务流程标准化方面做了大量准备。比如教师的准入门槛包括：审核老师的身份、曾经供职的机构、职位和时间、教学成果、专业资格认证等。这些信息，以及老师的授课报价、教学风格等在平台上都有明确的展示。每位老师在平台上都有专门的自我介绍短视频和授课短视频。

我们今天看到的跟谁学既像“淘宝同学”有电商的影子，又像“百度教育”起到中间页的作用，还像“365好老师”可以定位周边老师，形成o2o的闭环。跟谁学在手机端的“我要提问”功能还有上万名老师可以实时在线抢答，这又有点像“滴滴打车”。

所以，跟谁学是个非常综合的平台，我们从跟谁学看到未来互联网教育平台的一个重要特征：那就是“无上无下”。导流可以从线上走到线下，也可以从线下走到线上，教学也可以是在线上线下同时进行。所谓的“o2o”已经变成了伪命题，因为线上和线下将会被彻底打通，不再存在界限。

网易：稳扎稳打的老牌选手

作为老牌互联网平台，网易目前主要还是靠游戏收入来支撑半壁江山。但近些年，网易“误打误撞”了一些不错的互联网教育产品，成就了网易在互联网教育行业找到再次增长发展的机会点。

距离2006年有道词典上线已经有近10年的时间，网易一直没能在互联网教育领域获得排头兵的位置。不过随着一步步慢慢地积累布局，网

易在教育领域目前已经构建出了一个集平台、内容和技术于一体的“三维矩阵”。

平台方面，网易凭借门户的流量优势，发展了三款核心的平台产品：网易云课堂、网易公开课和中国大学MooC。其中，网易云课堂定位于在线实用技能学习平台，主要为学习者提供海量优质的在线课程。网易云课堂与多家教育、培训机构建立合作，课程内容涵盖实用软件、IT与互联网、外语学习、生活家居、兴趣爱好、职场技能、金融管理、考试认证、中小学、亲子教育等十余门类；网易公开课是国内最早的公开免费课程平台之一，引进全球名校公开课，以公益性的方式传播知识；中国大学MooC则是网易云课堂和爱课程网合作打造的在线学习平台，经营方式类似国外的Coursera和edX，与中国顶尖大学合作，让学生可以自学大学课程，课程完成后还可以申请证书、证明。

内容方面，有道词典、有道翻译、有道口语大师等构成了英语学习领域的内容沉淀；而在工具与技术方面，网易的积累包括办公软件“有道云笔记”，阅读软件“云阅读”和沟通软件“网易邮箱”，还有大学生社交平台“青柠”等。这些内容和技术方面的产品能为网易平台类产品输送不少的目标用户流量。

结合网易自身的资源和特点来看：有道和公开课等知名度较高的产品保证了网易品牌在互联网教育领域能够拥有足够的认知度；而来自游戏方面的丰厚收入可以支撑网易在互联网教育领域的不断尝试；另外，作为一个老牌互联网公司，网易在大数据与云计算相关的技术方面也有比较深厚的积淀。这些优势都为其在互联网教育领域的发展提供了良好的契机。

从以上各个大而全的平台类企业我们可以找到一些共同点：

一是平台类的互联网教育机构首先要拥有一些“先天的优势”，或者是腾讯、阿里这样的企业拥有的天然的流量优势，或者是百度、网易这

样的公司拥有的技术优势，或者是跟谁学、决胜网创始人所拥有的名人效应和成功者的信用背书。这些优势能够保证平台的起点就与众不同。

二是教育平台一定要跨越品类。这种跨品类的管理从内容到技术对企业的要求都极高，所以做平台的互联网教育机构一定要在这两方面做好充分的储备，或者是自建，或者是通过并购整合。

三是未来平台类的机构会以一个更加开放的形态出现，这种开放体现在线上和线下的打通、跨品类和跨行业的交融以及与各类合作伙伴的合作。打造一个大的生态圈是大而全的平台类企业的终极目标。

精而深的垂直格局

如果说大而全的平台格局主要是互联网巨头和资本的战场，那么精而深的垂直格局则需要企业对教育行业相应细分领域的市场有深入理解，并具有相关的资源储备。这种格局有点类似于电商行业中的垂直网站，比如专注于3C领域的京东、主打生活用品的1号店，当年在阿里称霸天下的格局下，京东、1号店能够杀出一条垂直化发展的道路，着实下了苦功。与C2C平台比较，垂直网站B2C的模式在产品质量方面占有相对优势，因为它们打通了产业链的各个环节，并力求把质量把控和用户体验做到极致。比如京东针对其3C产品的特殊性，自建物流系统，从该环节赚足了用户体验的好口碑。如今，京东不仅从淘宝那儿抢来了流量，也彻底击败了传统的电器行业老大国美和苏宁。

对于互联网教育行业，由于格外强调产品和服务的质量，这种垂直领域精细、深耕的布局方式显得更为必要。教育产品和服务标准化程度低，不同细分领域又有较高的门槛，因此内容制作和把关非常难，大而全的平台在这方面会遇到很大的挑战，但精而深的垂直机构长期专注一个细分领域，对于相应的细分市场有深入的理解，可能有助于其实现内

容标准化的开发。未来三五年内，垂直类格局的企业会在各个细分领域涌现出一批比较成功的竞争者，而且这类机构一般会采用B2C的模式。

说到这种垂直格局的成功案例，读者们应该最容易想到教育培训领域的一些优秀机构，它们当初奠定线下地位也是从垂直领域开始的，比如新东方是以英语培训起家的培训机构老大，好未来绕开新东方的强项，从奥数培训领域起步，做成K–12课外培训的巨头。另外，职业教育相关的细分领域，目前也具备了垂直化发展的规模，IT培训领域有已经上市的达内科技，也有新崛起的极客学院等。最近鲨鱼公园铆足了劲快速发展，他们从儿童教育的科技兴趣培训市场又切入了一个更加细分的领域，进行线上线下双线布局，很有希望快速占领细分市场。

这些垂直领域的机构在内容和运营方面具有较丰富的经验，一旦它们在互联网化产品研发方面有较好突破，则可建立相对高的竞争壁垒。此外，垂直布局的企业除了考虑自身的特点和资源之外，还需要考虑相应领域互联网化发展的程度，以及未来这个领域是否有可能产生规模化的效应。比如在这些案例中，好未来所处的K–12领域目前还没有探索出十分成熟的互联网赢利模式，但市场规模庞大，未来依然极具潜力；再比如职业教育领域也非常适合垂直化发展，并且该领域还可往下细分出不同的品类，像会计、公务员、IT等，突破的机会点很多；目前儿童教育领域的互联网教育产品较分散、相似度高且内容系统化做得不够，鲨鱼公园却找到了一个较好的切入点，有机会垂直化深度发展。

鲨鱼公园：儿童科技领域的试水者

鲨鱼公园成立于2014年，是由环球雅思创始人张永琪和ATA教育集团创始人马肖风，联合清华大学、中央美院、北京大学、南京大学等高校的教授和博士一起创办的。当年11月，公司推出了“鲨鱼公园儿童大学”这个品牌，作为推广公司理念和具体业务的品牌载体。目前，“鲨鱼公园儿童大学”主要是为3~12岁孩子提供科学教育课程，包括线下校区

学习和线上网络情景课程学习，孩子学习的形式包括科学绘本、科学玩具、知识教材、在线互动游戏、在线讨论区等。2014年10月，公司获得凯旋基金与好未来教育集团的联合战略投资。

鲨鱼公园专注于服务儿童这个群体，并且切入了“科技”兴趣培养这个细分主题。创业团队基于该细分领域垂直延伸布局的倾向十分明显。公司拥有一套自主研发的面向3~12岁儿童的科学实验课程，并提出了线上线下并行的概念。通过这样的课程内容设计，可以培养儿童及其家长线上消费与互动的习惯，并且线下机构的同步扩张也可在未来承载线上导入的流量，并且实现利润的变现。我们了解到，公司目前正在以加盟的方式向二三线城市广泛布局，品牌线下的扩张速度非常之快。

鲨鱼公园也在通过一系列的战略合作或合并的方式获得对于业务范围及目标群体范围的快速拓展。2014年，与乐博乐博合办首家儿童科技体验馆，未来合作还会涉及品类扩张、体系的搭建、线上线下课程开发等；同年，又与一起作业网达成战略合作，鲨鱼公园丰富了一起作业网的品类，一起作业网则给鲨鱼公园带来了更广泛的目标用户以及公立学校的资源。更重要的是，一起作业网和鲨鱼公园的科技培训课程一起丰富了家庭学习的场景；鲨鱼公园也与义方教育达成合作，通过义方盒子将课程内容的视频进行推广。2015年，又与拉比盒子通过换股进行重组，将鲨鱼公园原有的6~10岁的目标群体范围直接拓展到3岁，而且，除了科学以外，拉比盒子还有人文、自然、艺术等领域的内容，对鲨鱼公园是有效的补充，此次重组可以帮助鲨鱼公园更好地梳理和完善课程内容体系。

鲨鱼公园十分了解儿童这个细分年龄段，品牌具有内容研发实力并已拥有相对系统的产品，他们的业务布局思路就是尽量打通服务儿童科技兴趣培养这条产业链。在内容研发方面，与战略伙伴深度合作；在线上推广方面，借力一些具有流量优势的平台；在线下落地方面，则进行区域扩张。尽管鲨鱼公园目前还在布局当中，但已经贯通了儿童学习产

业链上的内容研发制作、线上引流、线下学习服务、周边产品、户外活动等多个环节，发展空间已经打开。

好未来：K–12培训领域的领先者

好未来的前身是学而思，成立于2001年，以奥数培训起家，后来不断扩展到K–12领域各类课外培训。2013年公司更名为“好未来”，也寓意了其业务范围更具想象力的延伸。

从具体业务定位来看，好未来主要服务K–12的教育人群，是中小幼课外辅导领域知名的品牌。集团旗下目前有不同的子品牌，包括：学而思理科、乐加乐英语、东学堂语文、智康1对1、学而思网校、摩比思维馆和e度教育网（后更名为家长帮）等。公司也一直致力于用科技和互联网来推动教育进步。从这一点来看，其实好未来是互联网教育布局最早的一批，其线上先行、线上导流到线下的o2o模式开创得非常早。

在建立之初，好未来除了线下培训班之外，还有自己的奥数网并行运营，线上线下同时发展业务。之后高考网、幼儿网、作文网、eduu视频网等网站纷纷上线，这些后来都成为好未来整体流量的入口。而e度教育网（家长帮）则是这些流量落地的主要平台，好未来将旗下各网站所收集的流量都导入到这个平台上，而且该平台也承载了社区互动的功能。

目前好未来已经构建了中国最大的在线教育社区之一，覆盖了1~24岁的教育用户人群，注册用户高达500万。其中家长帮和考研帮App在苹果商店教育榜应用中名列前茅。

好未来在K–12领域是绝对的深耕者，经过十多年的不断积累，他们已经在19个大中城市布下了280多个教学点，线上线下的累计培训人次每年超过百万。它们在垂直领域的深度布局还体现在其对产品内容和技术方面的沉淀：200人的专职研发团队、数千名的教师队伍以及耗资4

000万元打造的ICs智能教学系统，这些都是保证好未来在K–12领域持续领先的核心资源。

当然，好未来在上市之后也发生了一系列的变化，它们利用资本的优势开始了广泛的投资布局，而且还打造了“未来之星”这样的孵化器平台。相信好未来以后会从一个纵深领域的垂直整合者，逐渐向横向发展，向“内容+技术+平台”过渡。

华图教育：公务员培训领域的佼佼者

华图教育是2001年创办的，一直在公务员培训领域深耕，经过十多年的发展，华图的业务已经覆盖了面授培训、网络教学、公共管理服务等多个方面，教师队伍、研发人员和员工的人数已经达到数千人。

华图选择公务员考试作为专注的领域，实际上是选择了一个正确的风口。从2002年起，中央、国家机关公务员招考实行全国统一考试，这就在政策上注定了公务员考试培训行业将会一飞冲天。与此同时，大学扩招让就业难问题成为摆在大学生面前的一道坎，但这正好成了公务员考试火热的催化剂。走公务员的路可以比较好地解决就业的问题，所以相关的培训也火爆起来。华图的建立正是适应了市场的这种需求，同时也扩大、强化了市场的需求。这与学而思的奥数培训与市场需求不断互相强化的过程是一样的。

有了市场的强需求作为支撑，华图就在公务员培训领域开始搭建立体的布局。首先，华图是依靠公务员图书起家的，图书自然是他们的强项，华图一直在贯彻图书先行的策略，通过图书扩大市场影响力。其次，就是开办线下的面授培训，就像曾经的新东方的扩张历程，华图也经历过线下的疯狂扩张期，四处开拓分校。最后，华图也不会放弃网上的空间，华图网校也是其重要的拼图。华图打造了一支执行力很强的立体化作战部队，完成了全国的布局。他们以“图书先行，网络开路，面授收割”的策略构建了华图在公务员培训领域的强大版图。

华图在公务员培训领域深度垂直整合，打通了内容、研发、服务、销售等各个环节，业绩发展非常迅速，成为行业绝对的领跑者。2014年7月24日，华图在新三板挂牌上市，成为国内首家登陆新三板市场的教育培训机构。

沪江网：专注线上的语言类社区

沪江网更是一个垂直领域的典型代表。成立于2001年的沪江网，在当时不过是一个外语学习论坛，经过十多年的发展，它始终专注于语言类的学习领域。然而就是这样一个直接从线上发展起来的社区型网站，目前已汇集了8 000万注册用户，移动端也拥有了5 000万用户。沪江网最近完成了C轮融资，企业估值高达10亿美元。

在前文描述百度布局时，我们已经简单地介绍过沪江网目前的业务格局，它主要还是围绕语言学习，构建了包括学习门户媒体、B2C电子商务、网络sns学习社区、互联网学习工具等在内的全套互联网教育产品及服务。而随着新一轮融资的完成，2015年沪江网还将有进一步深耕和转型动作。

一方面，在语言学习领域，沪江网会继续保持专注的态度，做好垂直领域的用户体验。比如在老师资源和课程质量方面，沪江网严格把关其录播课程的内容，筛选出最优秀的老师讲最重要的东西，保证其视频课程在质量上的竞争力。另外，为了提高在线课堂的直播质量，保证良好的用户体验，沪江网有针对性地自主研发了直播工具——CCtalk，大大提高了“直播上课、互动上课及用户和用户间的交流”等各个方面的体验。

另一方面，考虑到教育行业各细分领域的巨大差异，随着用户规模的增加，沪江网认为仅靠自己的力量很难满足海量用户的不同需求。所以，沪江网摆出了放开合作的姿态，自己继续专注一些具有明显优势的细分领域，而对于用户其他方面的教育需求，则开放给第三方提供服

务。所以，2015年沪江网也会逐渐从一个垂直的格局向“垂直+平台”的格局转变。

达内科技：IT职业培训的深耕者

达内科技是中国高端的IT培训机构，已经有14年的运营经验。达内科技一直致力于培养面向电信和金融领域的中高端软件人才。以中关村科技园区为依托，达内科技在中国软件业发达的城市——北京、上海、广州、深圳、哈尔滨、南京、武汉、杭州、西安、苏州、成都、大连等30多个大城市，建立了100多家培训中心，每年培训超过1.5万名软件人才。达内科技已于2014年4月3日在美国纳斯达克成功上市。

达内科技的课程内容主要是在IT培训这一领域，提供形式多样的培训班，包括零基础全日制班、精英全日制班、经典周末班和名企岗前培训等。达内科技的培训采用o2o方式，远程直播教学、线下课程辅导和在线学习模块，全方位打造IT培训的航母。

基于专注的职业培训领域，达内科技的发展思路就是垂直深耕，他们打通了整条职业教育产业链：在扩充生源方面，达内科技通过搜索引擎和招聘类网站进行网上招揽，也进入校园直接进行校招；在企业资源的积累方面，首先达内科技的课程设置就直接对应于企业要求，而且企业还可以从达内科技直接录取到符合条件的学生。目前达内科技已经与智联招聘达成合作，可利用智联招聘的270万企业用户资源，为学生直接提供就业相关的服务。

极客学院：专注+极致的网络学院

极客学院是安卓开发技术分享与培训的互联网教育平台，采用“社区+高质量课程+快速问答”的模式。其创始人兼CEO靳岩，是中国第一本Android开发教材的作者，也是中国最大的移动开发者社区的创办人。极客学院从成立开始仅用了半年时间就积累了12万用户（目前已拥

有25万用户），2014年9月，极客学院获得了国际顶级风投sIG（海纳亚洲）及蓝驰创投2 200万美元的投资。

极客学院从目前IT职业培训跟不上实际市场需求的痛点着手，搭建了一个专注于职业IT培训的网站。“快速”、“众包”、“实战”等词汇是极客学院最突出的特点，并且这几个特点之间也紧密相关。极客学院鼓励开发者共同参与课程制作，用众包的方式完成教育与课程的快速迭代，其速度能快到一款热门应用或游戏推出后，不到7个小时，极客学院就会上线相应的培训课程，这几乎是一个极限的速度。

另外，在“实战”方面，极客学院除了有针对实际生活的案例分析，还会在培训后就业对接方面予以协助。极客学院已经与微软、触控科技等大型IT和互联网公司达成了战略合作。由于极客学院专注于IT教育，未来发展壮大后，公司将沿着产业链方向精而深的方向垂直发展下去。

手工客：打通电商的兴趣分享社区

手工客是属于哇噻网旗下的子品牌，以兴趣类在线视频课程为主要产品内容，制作了社区型的网站。哇噻网是国内知名的手工艺品在线交易平台，直接对标国外的手工艺品C2C平台etsy。2013年，哇噻网业务重新细分之后，把之前在网站上的社区模块“手工客”以单独品牌的形式推出，打造了这样一个纯粹的社区平台型的在线教育产品。

手工客是手工爱好者的专属社区，可以实现原创手工教程的拍照、上传和分享，这其中包括布艺折纸、刺绣编织、手绘印染、木工皮艺、美食园艺、饰品、旧物改造、电子科技、美容护肤、黏土陶艺等十二大分类，共20 000多篇教程，目前注册用户超过60万。

作为一个社区平台类网站+App，手工客汇聚了一批手工达人，而平台也经常推出相关活动增加用户黏性。从网站目前的规模来看，还属于发展初期，但我们并没有把这个案例归类为小而美格局，主要是想强

调该网站垂直打通产业链的思路。

由于脱胎于哇噻网这一手工艺品电商平台，手工客具有天然的“电商基因”，因此他们不仅布局兴趣类视频学习、互动社区，还延伸产业链到学习成果展示和成品销售等环节。目前手工客上“let’s购”部分不仅提供手工制作教程，还提供相应的材料或成品在线购买服务。社区与电商互通可以实现兴趣产品的售卖，这种方式为在线兴趣培训领域提供了一种新的赢利模式。

结合以上的案例，我们可以再次看到，互联网教育行业所涉及的细分领域众多，各个不同的细分市场都有各自的门槛，只有那些在相应细分领域稳扎稳打、深耕细作的企业才有可能获得在该市场的重要地位，也才有可能整合整个纵向产业链的各个环节。未来几年，互联网教育行业的中流砥柱，主要还是这些耕耘精深的垂直发展的企业。

小而美的驻点格局

随着互联网教育行业热度升温，越来越多的创业团队前来寻找机会。对于前两种格局，平台类有巨头们虎视眈眈地瓜分市场，而垂直类领域则需要强调对教育内容的深度理解，所以对于一些年轻的尤其是跨行业的创业团队来说，最初从“小而美的驻点格局”起步，获得成功的可能性会相对更大一些。所谓“小而美”也就是针对市场的某个需求痛点，用创新的技术或商业模式加以解决，在一个相对“小”的领域扎下根据地。

当然，这里所述的“小而美”并非意味着业务规模或范围永远保持一个“小”的状态，更主要还是指那些在产品或服务的定位上相对更加专注。在接下来要详述的案例中，很大一部分项目成立之初都是因为发现某项技术能够让教学或学习的某个环节更加有效，像猿题库的搜题技

术、皮影客的简易动画制作技术、The one的钢琴智能化学习技术等；另外，一些工具类产品解决的是某类教育需求，像超级课程表解决的是跨校课程信息分享的需求，而Blackboard则是辅助老师教学的全过程，乐学高考解决的是高三数理化学习难点的问题；企业也可能专注于服务好部分区域的用户，稳扎稳打形成区域内的好口碑，像顺天府学就属于这种类型。

小而美项目的出发点多种多样，不可能完全穷尽，但是我们可以结合未来整体的棋盘格局来看，或许可以对小而美格局类的企业做一个分类。在平台类和垂直类纵横交错的棋盘上，小而美的项目是散落于交点的一颗颗“黑白棋”，随着项目的不断发展、成熟，企业可能会找到一个最适合的细分领域，进行垂直延伸，比如猿题库在K–12领域开始延伸；当然，有些产品也可能横向发展，未来更适合向平台型过渡，比如超级课程表基于其核心工具又衍生出更多社区互动模块，未来成为一个高校信息分享的集散地也不是没有可能；另外还有一类，它们可能开始就选择了一个比较有利的位置，未来只要继续驻扎好这个“点”就足够了，比如皮影客只要专注做好动画技术这个环节，就足以在这个专业领域占据相当大的市场份额。这个切入“点”虽小，但市场的规模同样不能小看。

猿题库：解决课后作业的痛点

猿题库是一款手机智能做题软件，于2013年上线，目前已经完成对初中和高中6个年级的全面覆盖。猿题库支持各种版本教材的同步练习，并能实时提供做题报告、评估能力、预测考试分数等。题库备有各科题目的优质解析，还有各种实用贴心功能，如随身的错题本和草稿纸等。目前，猿题库已经有超过1 000万使用者。

猿题库这款应用定位于K–12教育中的一环：课后练习。运用互联网技术，猿题库实现了一些以往无法实现的功能。一是利用计算机数据

处理技术，做到“因材施教”。猿题库系统里的习题可以分成两种模式，第一种模式是系统推荐一些“智能练习”的题目，所谓智能就是根据算法，匹配答题情况和考试要求，给学生推荐他需要强化的题目类型；第二种模式是专项练习模式，也可以理解成手动模式，即学生可以根据个性化需求和学习习惯来自己选择一套试题或者某一个知识点来练习。不管采取什么样的练习模式，题库系统会将学生整个答题过程记录下来，并实时评估他的能力变化，以报告的形式告诉学生他的增长曲线。

二是“小猿搜题”这款手机App，它是一款为初高中学生创造的拍照搜题软件。小猿搜题应用了图片识别和搜索技术，软件操作简单方便，手机拍照上传即可得到答案。

皮影客：技术让教与学更美好

皮影客成立于2012年，是一款帮助普通人快速学习制作动画的产品。它将动画制作的过程模块化，分为场景、分镜、人物、动作、对话等不同的模块，用户只需要通过简单的操作将这些模块进行组合，就可以制作一个动画。皮影客可以为教学课件制作提供很好的技术支持，企业本身也有志于向教育领域发展。

皮影客用技术解决了在线教育的需求点之一——教育娱乐化的问题。皮影客拥有大量的专业动画素材和视频制作资源，通过他们的网站可以大大降低动画制作的门槛。一方面，皮影客本身就是一个视频制作教学平台，对有学习需求的用户提供基础教程；另一方面，老师利用皮影客可以非常轻松地做出生动有趣的教学视频，建立丰富有效的知识传播手段，让学生可以利用动画、语音、文字等多种要素进行趣味性学习。

皮影客生态圈逐渐发展完善，素材生产者其实是众包给用户的，因此内容不断在丰富、增加，普通人只需要完成最后一个“讲故事”的环节，就可以把动画做完。目前，皮影客2B业务已然成熟，为多所公立学

校和培训机构提供了技术支持，它的2C平台也已经正式对公众开放，用户数量持续壮大。

The ONE智能钢琴：兴趣培训硬件入手

The one智能钢琴是小叶子（北京）科技有限公司的产品，该公司成立于2006年，他们的产品是结合了硬件和软件的互联网产品，将移动互联网技术应用于音乐教学领域。通过技术手段，作为乐器的钢琴拓展成了教学工具，实现了教与学的双向互动。智能钢琴的硬件只要插上iPad、iPhone或其他安卓设备，即可与配套App进行连接，用户可以根据软件的图像提示进行学习，实现练琴和教学的一体互动。

The one目前还是以卖硬件为主，但未来公司更有想象力的业务拓展空间和赢利空间应该还是在软件部分和在线学习部分。

The one智能钢琴从智能硬件及周边产品入手，从一个很新颖的角度切入了在线兴趣培训领域。它们没有非常复杂的在线视频课程或者线下培训，而是把智能钢琴本身当作教学和兴趣培养的载体，用软件和硬件结合的方式实现了学习与教学。

超级课程表：从跨校信息分享到跨校社区构建

超级课程表于2012年上线，是国内首款与高校教务系统对接，可以一键自动录入课程表到手机端的校园社交应用，其目标用户是在校大学生。目前该应用的用户数量已经超过1 000万，日活跃用户达200多万，2014年上半年其课程搜索累计达17亿次。自成立以来，超级课程表已经获得了两轮天使融资，并完成了A轮和B轮融资，其中B轮的数千万美元是由阿里巴巴集团领投，红杉资本以及策源创投等机构参与投资的。资本的认同说明这款产品的确有吸引人的地方。

产品最开始满足的是大学生“跨校蹭课”的需求，目标群体和需求点

都相对比较细分，并且在校园场景下，有用户密度大、获取成本低的特点。随着时间的推移，产品以课程表为中心，还开发拓展了诸多社区和社交的功能，如“下课聊”社区模块目前已成为国内最大的学生匿名社交平台。除此之外，还有“爆照打分”、“限时夜聊”、“传纸条”、“在线交流”、“点名预测”、“快速记笔记”、“一起上自习”等功能。

超级课程表的创始团队表示，未来还是会专注于为学生提供各种更实用的功能，如线上课程笔记、在线教学等服务。这款产品以“课程表”作为出发点，逐渐发展成为校园社交类产品。其“90后”创始人余文佳表示要拿出公司上亿元的利润分给员工，尽管这个宣言有过度夸张的嫌疑，但不可否认的是，超级课程表找到了一个精准的切入口，未来发展的空间很有想象力。

Blackboard：通过云平台工具进入高等教育

Blackboard是一家总部在美国华盛顿的教育科技公司，成立于1997年，主要为大学提供教学所需的网络云平台的解决方案。至2006年，Blackboard的主要产品Blackboard learning system已经占据了美国大学40%的市场份额，之后，Blackboard国际化的步伐逐渐加快，中国也成为其重要的市场。目前，中国已经有300多所大学应用了Blackboard系统进行辅助教学。

Blackboard的云平台涵盖了大学教育的各个环节，并根据不同学校的不同要求进行适当调整。老师的教学计划和大纲设置、教学资源、分组讨论、课堂练习、课后复习、课后作业、作业评估、测试、答疑等整个流程都可以在Blackboard平台上应用。此外，Blackboard还开发了手机移动端的应用，方便学生和老师使用。

Blackboard从高校云平台这一个“小点”切入，成为互联网教育的技术提供商，协助高校打造了极致的学习和教学体验。

乐学高考：最酷的高考利器

2015年4月11日，乐学高考App正式发布。乐学高考是学而思的联合创始人、珍品网CEO曹允东在阔别教育圈4年之后第三次创业的产品。

目前这款产品极为专注，只有手机端的App形态，而且仅仅是聚焦在高三数理化的辅导上。曹允东一直秉持精品理念，他的珍品网走的就是高端路线，而这款乐学高考也被打造得匠心独运。

我试用了一下“乐学高考”这款产品，不夸张地说，这是迄今为止我看到过最“酷”的互联网教育在线视频。虽然做的是高考数理化的辅导，但教学视频像电影大片一样，里面融合了文字、音效、图像、动画、笑话、特效等多种元素，不仅知识点讲得清楚，整个过程也赏心悦目，让人不禁想看了再看。

乐学在线教育公司目前已经推出的10部视频涵盖了高三数理化的重要知识点，在接下来的几个月中还会陆续推出另外10部。据说这每部9分钟的视频制作费用高昂，成本是52 000元。曹允东介绍，“在制作第一部片子时，从筹备到剪辑完成共花费了3个月，片中有位老师戏份仅2分钟，拍摄时却足足用了24小时”。通过如此的精耕细作，每一部简短的视频都制作成了“高考的解题利器”。

乐学高考抓住的是K–12在线教育产品需要解决的一个重大问题：那就是利用学生的碎片化时间，引起学生的学习兴趣，让他们既摆脱了痛苦的学习感受，同时还能提高学习成绩。

乐学高考选择从高考做起，是因为高考服务的受众多。当前又在进行一系列高考改革，如果未来全国高考统一出题将为在线教育提供更多的机会。

曹允东的老东家好未来已经在K–12领域进行了全方位的布局，此次他的再次创业自然要切入一个更为精细的领域。高考数理化不可谓不细，10部视频不可谓不精。从小处入手，未来的发展之路却已打开。

顺天府学：扎根一隅深耕O2O

顺天府学教育中心是北京市东城区知名的K–12课外培训机构。其前身是北京市奥校，从最早的数学培训开始，已经经过25年的发展，目前已是涵盖从学前班至高中的全科课外培训机构。顺天府学凭借多年积累的教育质量和口碑，在东城区获得垄断性的地位，目前拥有十余个教学网点，在线上、线下都有布局。

顺天府学借助于东城区的教育资源优势，专注在区域内的发展，紧抓课外培训的教育质量，最终通过“精英教育”的突出特点，铸就了品牌的口碑。有了区域性的龙头地位和资本沉淀，顺天府学开始积极发展互联网教育，以期突破其他区域发展的限制。

除了拥有自己的网上信息资源平台之外，顺天府学还开发了在线课程平台“顺天e府学”，将精品课以打包课程的方式放在网络上，供学生和家长选购。同时，网上的信息资源平台提供线下和线上课程的信息搜集整理，论坛垂直社区也为付费课程导流提供了方便。在移动端顺天府学也在积极地布局，微社区、公共账号等一起发力，对移动用户群体进行着有效的导流。

顺天府学虽然是提供K–12领域的全科培训，但它们扎根的是北京市东城区这个“点”，所以从地域性来讲，也是小而美的机构。

以上这些小而美格局的平台，有年轻的初创平台，也有发展多年规模相对较大的企业，但我们可以找出一些共同点，那就是在现在的业务领域或区域范围内，专注地服务用户，力求先在“驻点”领域获得扎实的竞争力，再考虑未来进一步的发展。

对于未来的业务布局，小而美的企业可能会延伸打通垂直产业链，构建垂直格局；也可能扩大业务区域或横跨到不同细分领域，发展为平台格局；还有可能一直扎根在现有的驻点，做强这个点，成为专注极致型的优秀企业。

未来互联网教育行业的格局将日渐清晰，大而全的平台，精而深的垂直整合者，还有小而美的机构会各自找到彼此适合的位置，将整个棋局布满。所以，每一个互联网教育的从业者都需要对大势有所判断，并根据自身的特点，找到适合自己的精准定位。

---

1. 电商阿里，不只售课这么简单. 芥末堆，2014.

第五章
炙手可热：互联网教育行业的资本动向



本章亮点：

- 财务投资者集中在行业发展早期投资布局
- 教育机构在A股上市迎来曙光
- 战略投资者考虑打通o2o，国内迈出去、国外走进来
- 互联网教育将成上市公司和巨头公司的“标配”业务

互联网教育行业正日渐升温，越来越多的创业者和投资者开始涌入。仅2013年一年，中国新成立的互联网教育企业就达到206家，引发了资本的追捧；2014年，有更多的产业资本和投资人进入，行业的投资事件数目和投资总金额屡创新高。

除了风险投资机构的助力，互联网和教育行业巨头也纷纷进行业务投资和整合。2014年，百度、腾讯、阿里巴巴、网易、好未来等本已进入互联网教育市场的玩家仍在努力布局，欢聚时代、小米、金山等新进势力也纷纷进军互联网教育领域，为本来就炙手可热的互联网教育又添了一把烈火。图5–1为国内近5年新成立的互联网教育公司情况。

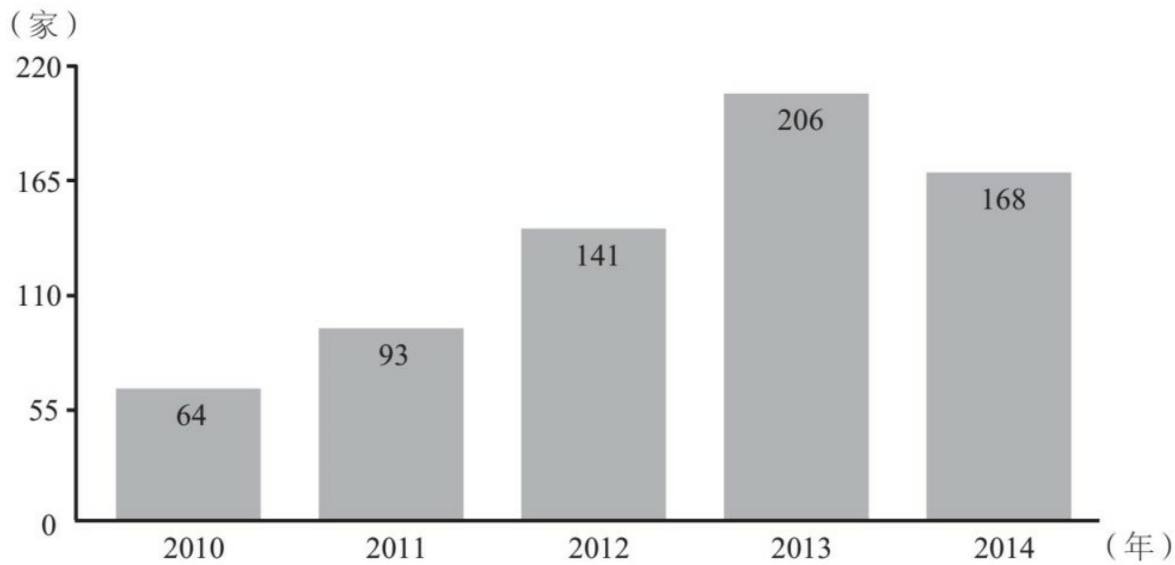


图5–1 国内近5年新成立的互联网教育公司

资料来源：IT桔子

2014年7月，一起作业网完成由老虎基金、H Capital、顺为基金等共同投资的2 000万美元的C轮融资；9月，智课网获得百度1 060万美元的A轮融资；2014年年底，K–12外语教育网站dadaabc又传出第二轮融资的消息。毫无疑问，互联网教育已成为如今最能“吸金”的产业之一。

此外，资本的单笔投资规模也反映了投资人或投资机构抢占行业蓝海的决心，2014年在中国互联网教育行业还出现了最大一笔投资，即由阿里巴巴、淡马锡和启明创投投资的TutorGroup，投资规模1亿美元。据资本实验室的数据统计 注 ，从投资金额来看，2014年全球互联网教育投资与并购规模都远超上一年。中国市场的表现也非常抢眼，2014年中国互联网教育行业的风险投资事件数量为86起，披露的交易额达4.8

亿美元，约占全球该行业风投市场数量和交易额规模的1/3；并购事件数量共29起，披露金额为5.9亿美元，占14%。

中国特色的互联网教育行业投资

教育领域投资趋势

如果把风险投资和其他各类战略性投资、并购加在一起，那么投资的数量更大。根据IT桔子的数据，2014年国内互联网教育领域投资事件共131例，比2013年的58例增加了125.9%。其中种子天使轮和A轮占绝大多数，两者相加有99例，共占国内融资的83%。同样，2013年国内互联网教育领域融资事件也主要集中在种子天使轮和A轮融资阶段，其中种子天使轮为31例、A轮为19例（见图5–2）。可以看出，行业的投资主要集中于企业发展早期阶段，

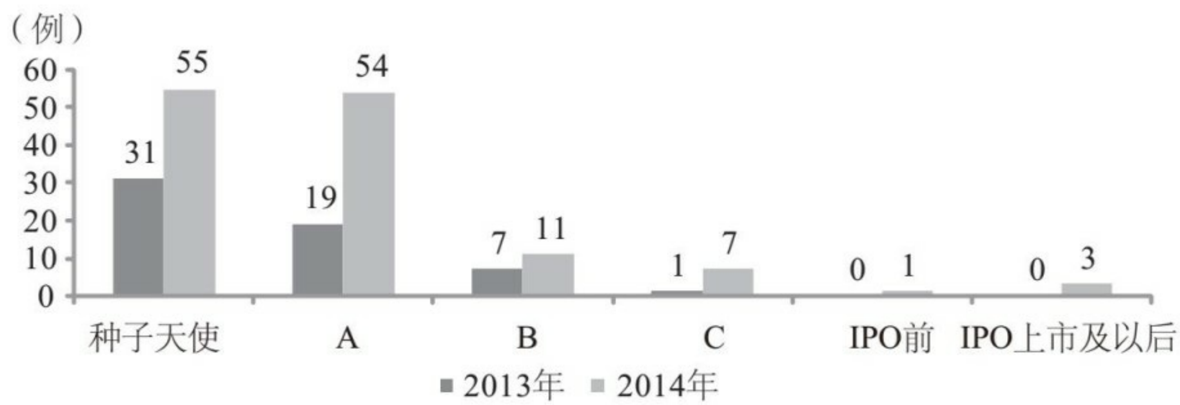


图5–2 国内互联网教育投资阶段分布

资料来源：IT桔子

这也正说明中国互联网教育行业还处于发展初期，行业未来的发展前景还极具想象空间。

从图5–2我们可以看出，2014年A轮以后的投资事件在增加，IPo前和上市阶段的投资也突破了零的历史。尽管2014年中国互联网教育行业

宣告破产的企业已逾60家，但不可否认的是，资本给行业带来了更多试错的机会，在这种大浪淘沙的模式下，优秀的企业留了下来，并且走得更好、更远。随着互联网教育行业的发展，未来几年新创企业的数量还会继续增加，市场也会更加红火，资本注入该行业的热情会不断升温。

热门教育投资领域

通过对投资案例统计数据的初步整理，我们不难发现，2013年和2014年两年，VC/Pe对互联网教育各细分领域的偏好出现了变化。2013年的投资着力点主要在早教和语言培训上，而2014年的投资主要在K–12、职业教育等细分领域。从变化情况来看，K–12、兴趣培训、职业教育等细分领域的投资比例增加最大，均有10%左右的上升。此外，针对青年、成人及以后等相对成熟的年龄阶段的互联网教育领域得到了更多的资本青睐，整体投资比例较2013年上升了11%，这其中包括了留学、语言培训、职业教育、兴趣培训等细分领域（见图5–3）。



图5–3 国内互联网教育投资领域分布

资料来源：IT桔子，作者整理

结合图5–3的数据，我们可以看到资本的增长趋势其实是与互联网教育各细分领域的发展特征紧密关联的。

K–12领域拥有巨大的人口基数，还有考试升学的刚性需求，这是吸引投资机构的重要因素。该领域比较受资本欢迎的有像猿题库这样的

企业，它能够快速吸引大批用户；也有像一起作业网等通过在线习题、答疑等功能打造出的社区平台机构；还有像全通教育这种主攻家校互动信息平台并通过B端渠道打开市场而成功上市的企业。2015年年初，以全通教育为代表的教育概念股更是在二级市场上掀起一股波澜。

职业教育领域的发展主要是受目前激烈的职场竞争压力所驱动，同时也得益于成人阶段较强的自主学习能力和互联网的高渗透率，所以资本也绝对不会放过这片“蓝海”。比如邢帅网络学院就是从IT领域切入职业教育的，它不仅在内容上有较好的储备，而且有市场先入的优势，2014年已完成了B轮融资；“职业梦”专注于金融投行领域，打通了从培训到求职招聘的产业链条，2014年获得了数百万美元的A轮融资；侧重IT培训的达内科技和学历考试的尚德机构，也持续专注于各自的细分领域，达内科技已经成功在美国纳斯达克上市。

语言培训既与职业发展相关，也与出国留学相关，该细分领域覆盖了较多的年龄层次，那些有助于提高用户学习黏性或口语等实践能力的创新项目都会受到资本的格外青睐。单词学习类App作为较容易吸引流量的入口也是被资本关注的一种项目类型，如“贝壳单词”在2015年年初完成了种子天使轮的融资；“51talk无忧英语”是专注口语1对1的平台，主打平价精品课程，并且满足了白领足不出户和碎片化学习的需求，也汇集了大量的用户，2014年完成了5 000多万美元的C轮融资。

在兴趣培训领域，人们追求的是生活品质的提高和爱好的培养，所以最近也出现了不少针对白领阶层兴趣培养的项目。此外，定制化的消费需求也是触发该领域项目发展的因素。例如，C2C平台——“佳学”就属于生活兴趣和技能类的学习交流社交平台，资本也向其伸出了橄榄枝，2014年“佳学”获得了天使轮的融资；“The one智能钢琴”则将技术应用到了兴趣学习领域，在2014年掀起了一股钢琴学习的小风潮，目前它也已获得了天使轮的融资。

在其他教育品类中，有很多是属于技术创新的工具产品，像2014年

移动端下载最火热的App之一“超级课程表”，融合了国内1 400所高校的课程信息，用户可以自动读取各个大学各个专业的课程表，并附有社交功能，在高校非常受欢迎。超级课程表获得过周鸿祎的天使投资，之后还获得了阿里巴巴领投的1 000万美元的B轮投资。

投资机构都往哪看？

在风险投资行业流行着这么一句话：“投资100个项目，成功1个就可以。”风险投资就是在赚不确定风险所对应的回报。而VC（Venture Capital）和Pe（Private equity）的差别主要在于投资阶段的不同，VC顾名思义是投资风险的资本，它主要偏向投资项目或企业发展的早期，而Pe即私募股权投资，主要偏向投资中后期的企业，其风险小于VC。

我们在前面提到，由于整个互联网教育行业还处于发展初期，所以资本的投资更多是集中在早期阶段。这也意味着，整个行业的项目前景还不算明朗，存在着较大的风险，但风险并不意味着无规律可循。

首先，风险投资不以项目投资成功率作为决策依据，资本更认同“高风险高回报”的原则，因此对于那些资本充足的风投机构来说，前景看好却充满不确定性的行业反而会更具吸引力。反之，资本市场的青睐也能给一个新兴行业带来更多试错的机会，能推动一个行业的发展。互联网教育行业整体正处于这样一个难得的机会期，目前，资本市场上资金泛滥，各种投资机构“弹药”充足，而互联网教育又正处于一个“普遍被看好但又看不太清楚”的阶段。因此，风险偏好型的投资者开始蜂拥而至，努力挖掘各种潜在机会。

作为“互联网+”的一个领域，互联网教育在很多商业逻辑上是与其他互联网经济有共通之处的，尤其是对于资本来说，关注的重点无外乎市场潜力、团队管理和商业模式三个方面。

市场潜力决定能做多大

我们常说风投看重的是未来十年、二十年的发展，尤其是那些投资项目早期的资金，会更加关注市场未来的走势。然而未来是很难准确预见的，时间越长，不确定性越大。风投之所以愿意承受来自新兴市场甚至是未知市场的巨大不确定性风险，正是因为收益与风险是成正比的。

对于创业者来说，要想吸引资本的关注，首先要进入一个具有增长潜力的市场，比如高速增长的新兴市场或者变革中的传统市场，这也正如有句话所说的："选择对的市场比产品更重要。"在互联网教育这样一个规模巨大且快速增长的市场，哪怕暂时只拥有有限的目标用户群或较小的市场份额，未来的增长空间仍然是极具想象力的，对于投资机构来说依然充满了诱惑力。

在前面的章节我们已经论述了互联网教育行业正处于快速发展期，它将成为"互联网+"的下一个重要赛道。我们从数据上也的确看到了创业者们敏感的反应，近些年在互联网教育行业试水的新项目、新公司数量逐年递增，资本也因此受到行业增长的吸引，不断给创业者们助力，一起积极参与各种成功模式的探索。不过，互联网教育行业不同细分领域、不同区域市场呈现出了各自的特点，发展的方向和潜力也不尽相同。

具体来看，职业教育在未来5年将会具备"蓝海"特征。职业教育基于不同的市场需求形成了分散竞争的局面，企业也在各自的垂直领域深耕发展，既有北大青鸟这样的老牌劲旅，在线下到线上的转变中不断探索着，也有达内科技这样的上市公司，已在资本市场上遥遥领先。在K–12领域，互联网教育机构同样竞争激烈，做内容的、做工具的、做平台的比比皆是，在各个领域都展开着激烈的竞争，试图借助资本的力量抢夺先机。其他细分领域也有不同的投资热点，语言培训和学前教育的相关投资始终保持高位；高等教育中的远程学历教育也是增量，

MooC模式正发展得如火如荼，吸引了越来越多的关注；而留学领域，能够提供个性化服务和多样化服务的机构将最具吸引资本的能力；兴趣培训则是在o2o的领域积极探索，那些找到精准切入点并且能够落地的项目也将引得资本趋之若鹜。

而从不同区域的情况来看，在互联网和移动互联网的渗透率、家庭收入水平以及互联网的消费习惯方面，一线城市与其他城市相比还是拉开了比较大的距离，所以在相当长的一段时间内，创业和投资的机会还将以一线城市为主。但与此同时，二三四线城市增速明显，在未来具有更大的发展潜力，所以很多大型教育机构已经开始深入布局。以好未来为例，2012年以来，学而思培优在北京、上海以外的小班业务占全部业务的比重已超过了20%，京沪以外的营业收入（简称营收）增长数字也远远超过了京沪两地的营收增长。再比如新东方，在京沪地区的营收增长平均只有12%左右，而其他地区的营收增长则达到35%以上，新东方曾明确表示，未来只在二三线城市增加教学中心。

所以，对于进入互联网教育领域的创业者来说，一是要准确抓住各个细分领域的商机，二是要把握好进入不同区域市场的节奏。做好这两点之后，投资者要关注企业将要用什么方式来抓住这个市场潜藏的机会，以及是否真的具备持续获得市场竞争力的实力。创业者需要向投资方证明这些方面，以赢得资本的信任。

团队管理决定能走多远

多数情况下，投资人做出投资决策其实是在选择相信创业者及其团队，他们是在找值得信赖的商业伙伴，用资金投入来共同创造市场机会。那么，什么样的创业者或者团队最有可能吸引投资人呢？

首先，要确保创业团队的整体平衡。一个好的项目或者好的公司绝不会是由一个人打造出来的，创业也一定不会是一个人的秀场。对于那些一个“引领者”加上几个附和跟随者的团队组合，在未来公司发展壮

大、业务变得复杂之后，很容易会出现由于决策权过于集中而导致失误的情况，也有可能出现资源有限、创新能力不足等问题。这样的团队往往都会引起投资者的质疑。而最佳的团队组合是有几个优秀的核心成员，具备创业目标一致、技能和能力互补、资源和优势平衡等特点，而且整个团队的管理架构设计合理。

其次，创业团队拥有创业激情和创业情怀。创业不是一份上级交付的工作，它是创业者自愿追求的一种行为。创业者要把它当作一份事业，能够发自内心地不断追求卓越。这种内心的驱动力就是激情，而这种激情的背后实际上是一种不断追求卓越的情怀，也是创业者为了实现有价值的事业所需秉持的一种信念。在互联网教育行业创业，激情和情怀尤其重要，互联网创业思维是强调极致体验的，而教育是强调回归本源价值的，没有激情最多只能达到优秀而难以实现卓越，而缺乏教育情怀又很容易做出损害教育价值的事情，终究也会被家长和教育者们所摈弃。“跟谁学”的陈向东老师说，他招聘员工的唯一标准就是“A+”人才，所谓“A+”人才就是“善良的、自驱的、打得了硬仗的”，善良指的是“德”，打得了硬仗指的是“才”，而自驱指的就是要有激情和情怀。

另外，投资者会通过与创业者的互动来洞察团队成员的创新与快速学习能力。通常，创业者所介入的领域具有一定的未知性，与互联网结合的行业环境更是瞬息万变，创业者会接触新的领域、新的知识，并且需要解决很多非标准化的问题。这就需要团队成员具有快速学习的能力，并且能够在消化吸收后应用到公司的问题解决和业务发展中，而且最好还能基于不同领域的知识碰撞，激发更多创新的灵感。

同时，经验和执行力是用于检验创业团队成熟度的指标。相比美国18%的大学毕业生会选择创业的情况，中国0.3%的数字实在太小，在这0.3%中仅有不到3%成功了。(注) 导致这种状况的原因是创业者经验的缺乏，以及专业指导的匮乏，所以从提出想法到实际落地，其间差距是巨大的。值得欣慰的是，近几年国内创业的氛围越来越好，一方面，越来

越多优秀的人才愿意放弃大公司诱人的条件和相对稳妥的发展前景，而选择投身到具有极大职业发展风险的创业队列里来；另一方面，资本市场和独立孵化器也相应发展起来，为创业者带来更多资金的支持和专业的指导。

但不管怎样，那些二次创业或有更多次创业经历的创业者们会更加吸引投资者，因为他们以往的成功经历能证明他们更有经验去应对实际业务中遇到的问题，而以往的失败经历也会让他们在新的一次创业中吸取教训、少走弯路。比如，鲨鱼公园的创始人张永琪，看似很容易就在A轮获得千万级的融资，其中关键原因之一是他曾经创建的环球雅思为新公司打下很好的基础。

最后，创业者的胸怀和远见也是投资者看重的。如果说激情和情怀能引导创业者去做一件了不起的事，那么胸怀和远见就决定创业者是否能真的做成一件了不起的事。通常，从最初的一个创业项目到成功运作一个企业需要5~7年的时间，这是硅谷企业孵化的经验数字。在这个过程中，创业团队可能需要经历引进多轮风险投资、业务模式调整、组织架构变化等各种重要的决策，创业者是目光短浅还是富有远见，是计较利益得失还是拥有成就大事的胸怀，都能在这一系列决策中充分体现出来。从某种程度上说，创业者的胸怀决定了企业能走多远，事业能做多大。关于这一点，最能明显体现的就是股权分配问题，原始股东之间股权分配是否体现了一起做大事的决心？在企业发展的关键时刻，一手打下的江山，又是否愿意拱手让出很大一部分给外来投资者或者员工？创始人是要控股做小生意还是携手做大事业？马云给我们做出了一个“大胸怀”的典范，阿里巴巴上市时他仅持有5%的股份，没有绝对的控股权，但谁也不会否认他在阿里巴巴的地位，以及他给世界带来的改变，而且这也并不妨碍他成为中国的首富。

商业模式决定能挣多少

创业者选对了潜力市场，且有了一个好的团队，那么接下来投资者关注的就是产品如何，以及商业模式和赢利模式如何。具体而言，商业模式主要看创新力、可持续性和获利能力。

创新力是识别创业者是否在某些特定领域获得了突破，解决了市场上某些特定的需求点。这种突破可能是技术上的、服务模式上的，也可能是用户体验上的革新或优化。比如用智能手环等可穿戴设备来实现学生学习和成长数据的实时记录，像MooC那样课程免费但后续在其他增值服务上收费的创新模式，或者通过图片搜索技术直接提高用户搜题效率的体验等。

可持续性一方面是要判断所提供的产品和服务是否是潜在用户的高频需求，另一方面需要判断产品和服务建立的技术或市场门槛到底有多高，行业跟随者是否会对商业模式构成威胁等。简单说，就是看模式有没有足够的竞争壁垒，能否通过技术或者其他手段拉开与其他竞争对手的距离。比如我们前一章所提到的大而全的平台模式，主要还是适合像BAT等这样具有雄厚资金实力和巨大流量基础的机构，小的创业平台如果试图采用类似的商业模式，又没有足够的技术创新的话，很容易面临可持续性的威胁。

获利能力主要是判断是否有切实可行的赢利渠道，赢利周期的长短，以及可能实现的赢利规模等。互联网教育行业之所以经历了漫长的发展过程，主要是因为投入成本太大，且又没有形成非常好的赢利模式。随着人们互联网消费习惯的不断养成，以及互联网教育市场的不断发展，该行业开始出现值得借鉴的各类赢利模式，比如在第三章介绍的“九阳真经”。创业者首先应选择一个更具有支付意愿的潜在用户细分领域，其次，选择一种或几种最适合该领域用户的赢利方式，并判断未来的赢利增长空间。

中国互联网教育企业的IPO

2014年中国教育企业的上市可谓迎来了一次小高峰，但与之前在美上市的浪潮不同，2014年教育企业在资本市场上的运作方式可谓是多种多样。

2014年1月，由校讯通发展而来的全通教育以科技股的身份挂牌创业板，成为A股市场上首只带有“教育”字样的股票，上市半年后，全通教育又投入2亿元撬动了8亿元的教育产业基金，2015年年初再斥资11亿元并购两家互联网教育平台。2014年4月，主打IT职业教育的达内科技走了纳斯达克海外上市的路线，成为继2010年后美股又一只教育中概股。6月，新南洋重组后收购昂立教育100%的股权，促成了昂立教育成为A股首个借壳上市的教育企业。7月，华图教育挂牌新三板，成为首只新三板上的教育股，并且华图还在积极寻找A股借壳上市的机会。而后也相继有教育企业挂牌新三板，如华博教育、北教传媒、朗顿教育、能龙教育等。12月，枫叶教育成功在香港联交所主板上市，成为首家在香港上市的中国内地基础教育机构，而在此前，中国并没有学历教育的企业上市。

当然，这一番热闹的景象并非意味着资本市场尤其是国内资本市场对教育企业上市已经完全敞开怀抱，例如，景良教育也想走借壳上市之路，希望借壳大连控股，但该计划屡屡受挫，2014年11月6日，大连控股发布公告称，由于评估报告经多方努力未能完成，决定终止对景良教育进行投资。所以，昂立教育的成功突围多多少少还是有靠山强大的因素。

表5–1 2014年中国内地互联网教育企业上市情况

	全通教育	达内科技集团	昂立教育	华图教育	枫叶教育
上市地点	创业板	美国纳斯达克	主板	全国股份转让系统（新三板）	香港联交所主板
上市方式	IPO	IPO	借壳新南洋	新三板挂牌	IPO
上市时间	2014年1月21日	2014年4月3日	2014年6月18日	2014年7月24日	2014年11月28日
融资规模	6.06亿元人民币	1.38亿美元	5.82亿元人民币	可报价转让股份为9 881 284股	10.25亿港元
经营领域	K–12	职业教育	K–12	职业教育	基础教育

A股充满期待，时机仍需等待

境内A股市场曾被誉为世界上市盈率、投资价值最高的资本市场，它对企业的吸引力不言而喻。然而受限于“公益属性”，被资本热捧的教育企业却无法登上A股殿堂。也正是因为如此，全通教育借由科技企业身份分享A股教育概念的红利、昂立借新南洋之壳登陆A股等事件会引起资本市场和教育行业的广泛关注。教育机构在A股上市似乎又成了可期待的方式，这对于互联网教育行业的企业来说也是一个利好信号。

那么为何说境内A股上市对中国的互联网教育机构是最佳的选择呢？简单来讲，中国的企业在本土资本市场上将有更强的适应性，而相比之下，境外资本市场则有监管程序相对复杂等问题。

首先，境内上市有利于企业在国内市场的宣传和业务的可持续发展。对于国内教育机构来说，其现有的大部分业务还是在国内，在境内上市有利于消费者对品牌的认知，也容易获得用户的信任。教育是一个强调质量但又难以马上见效的行业，品牌的知名度和口碑非常重要。另外，就像沪江网的联合创始人于杰所说，“教育是一个漫长的过程”，他们并不急于上市套现，所以也没必要赴美上市获得“集中的曝光和短期的利益”。沪江网一直在坚持走A股上市的道路，按他们自己的话说，主

要也是从“大情怀”的角度考虑，中国教育产业的发展还是希望由自己的资本来推动，他们认为国内投资者的利益出发点能与企业的发展基本一致，业务的可持续发展也相对更有保障。

同时，相比在境外上市，A股上市可规避复杂的监管流程。就目前来看，在香港或美国上市，大多数企业需要采用较复杂的VIe（Variable Interest entities，可变利益实体）结构等，这将给企业发展带来潜在的风险。前一段时间在美股市场上“浑水研究”做空以新东方为代表的中概股就是因为VIe结构。另外，从目前在境外上市的企业发展状况来看，上市后不同国家或地区的监管制度、法律约束、语言沟通等都会成为耗时、耗力、耗成本的因素。若企业能在本土资本市场融资即可避免类似不必要的麻烦。

此外，在A股上市被认为能获得更好的估值。虽然大批中国企业赴美上市，但实际上从市盈率角度来看，企业在A股上市的表现要优于美国，并且由于境外市场投资者对企业的了解程度有限，也会因此压低了估值。随着互联网教育概念在中国资本市场越来越受到追捧，相关的股票必将获得不俗的表现。

对于国内互联网教育企业来说，尽管已经有昂立教育的成功案例，但目前想要以教育企业的身份在A股上市仍然有很难克服的障碍。

一方面，A股漫长的审核过程和门槛的确令一些中小企业望而却步。互联网教育企业正处于一个发展迅速的时期，市场时机非常重要，A股审核的时间成本太过高昂，很容易就让企业错过了最好的上市时机和业务拓展时机。而上市条件之高，比如对股本的要求等（在主板和中小板上市首次发行公司股本总额不少于5 000万元）的确也是很多中小企业无法达到的。

另一方面，若要以教育企业的性质在A股上市，政策有明确的限制：《教育法》、《民办教育促进法》等相关法律法规明确认定了教育

机构的公益属性，尽管存在一些“可获合理回报”的说法，但仍与上市公司的营利性相悖，在上市的具体操作中可能会面临法律风险和障碍。另外，企业上市之前一般都会经过几轮风投融资，并且很多是外资融资，一旦选择上市就又可能违背《外商投资产业指导目录》中禁止外资投资教育行业的相关法律。

基于以上障碍，众多等不及或者条件不符合的国内互联网教育企业选择了其他上市方式。但我们也逐渐看到了A股市场改革放出的积极信号。注册制的呼声已经日渐高涨，将进入实质性的改革阶段，根据业内的乐观预测2015年年内即可推动注册制，届时A股IPo“堰塞湖”的现象将得到改观，企业所顾虑的时间成本等问题可以得以部分解决。而与此同时，国家对于教育机构的合理“营利性”也逐渐采取了开放的态度，相信在不久的将来，A股将会对教育企业全面开放。

曙光在即：国内上市政策释放积极信号

总体来看，互联网教育企业在国内上市的政策利好越来越多，曙光已经可以看见。2015年1月7日，李克强总理主持召开国务院常务会议，讨论通过了部分教育法律修正案草案，明确了“对民办学校实行分类管理，允许兴办营利性民办学校”。如果这次《民办教育促进法》能获得修订，那么这将成为自《民办教育促进法》颁布以来教育行业最大的法律突破。首先能直接看到的就是教育产业化将获得加速发展，中国教育行业发展将更加规范，各个教育机构也将以更市场化、更商业化的姿态来运营和竞争。而教育培训机构在A股上市将没有法律障碍，一些符合条件的教育机构将有机会在A股上市，一些已经在海外上市的中国教育机构也将有机会回归A股。这次政策利好可以刺激有能力、有资本的公司和团队进入教育行业参与竞争，中国教育行业可获得一个前所未有的发展良机。

创业板已成焦点，新三板正在热身

尽管教育机构在境内上市目前还需等待良机，但互联网教育产业链相关企业的发展势头已经来势汹汹，目前通过科技企业身份登陆A股的互联网教育概念股已有不少，主要有全通教育、立思辰、科大讯飞、方直科技、拓维信息、华平股份、天舟文化、新南洋、大地传媒、焦点科技等。其中，在创业板上市的几家企业表现尤为火爆。

相对而言，创业板更适合那些轻资产、现有赢利能力有限但成长性较强的企业。互联网教育行业的企业更适合选择创业板上市。而且，近期创业板频频由在线教育概念股领涨，相关股票纷纷涨停，这种表现更是帮助互联网教育企业在创业板热熟了地盘。

然而创业板关于赢利相关的上市条件要求对于一些互联网教育企业来说仍然过高，所以具有低门槛挂牌要求的新三板将成为企业融资的新选择。新三板是为非上市股份公司股票公开转让和发行融资的市场平台，可以为暂时达不到A股上市条件的企业提供一个热身的舞台。加之国家为解决中小企业融资难的问题，有意推动多层次资本市场的发展，新三板已经快速扩容，目前已有2 000多家挂牌企业。

自2014年7月华图教育成功挂牌新三板后，教育行业迎来了一波新三板上市的小高潮。这些企业根据新三板的要求不断规范治理结构，为上市或并购做热身，另一方面也是在A股上市政策修订调整的阶段，等待一个更合适的窗口时机。

目前在新三板上挂牌的教育企业已经达十余家，主要有华图教育、华博教育、北教传媒、朗顿教育、分豆教育，亿童文教、行动教育、圣才教育、嘉达早教、建策科技、书网教育等。

美股曾是高地，如今光环已退

美股市场的中概股上市通常都会被炒得沸沸扬扬，从2000年左右互联网企业赴美上市热潮开始，美国证券市场一直是中国“互联网+”企业

上市的首选之地。而美股市场对于该类企业的确有很大的吸引力：美国资本市场具有多层次的板块，可以满足企业的各类融资要求；美国拥有世界规模第一的资本市场，企业可因此被全世界更多的投资机构或投资者关注，相应获得全球性知名度的提升。尤其是对于依托互联网手段发展的企业来说，其业务本身就可以跨越地理区域限制，知名度可以帮助其带动全球范围的互联网业务的开展。另外，中国的“互联网+”企业在上市之前已经获得了多轮风险投资，这其中很多VC/Pe都是美国的机构，有它们的背书，可以帮助企业在美股市场获得更好的估值，而且这些VC/Pe机构也更希望促成企业在美国股票市场登陆以获得更好的回报。

尽管互联网教育的概念是近几年才提出的，但教育培训、互联网教育产业链相关的企业早就纷纷登陆美股。2006年，新东方作为中国第一家在美股上市的教育企业，开启了教育机构赴美上市的热潮；继而，2007年诺亚舟和弘成教育先后抵达美国，双威教育也借壳登陆纳斯达克；紧接着2008年又有ATA和正保远程在美成功上市；2009年，中国教育集团借壳上市；2010年，更形成了教育培训机构上市的小高峰，登陆美股的分别有安博教育、环球天下、学而思（后更名好未来）以及学大教育；2014年4月，达内科技也成功在纳斯达克上市，主营IT职业教育，是该细分领域的首家上市企业；2015年年初，又有一家名为海亮教育的K–12培训机构向美国证券交易委员会（seC）提交了招股书，拟融资2 000万美元。

这些企业是否依然如上市时那样金光闪耀？答案并不是我们期待的，2011年，中国教育集团被纽约证券交易所（简称纽交所）要求摘牌退市；双威教育同样被要求退市；弘成教育、诺亚舟也已经退市私有化；安博教育则被托管一年多之后，黯然落幕；环球天下在私有化之后被培生集团收购；新东方曾大量回购股票，疑似也在进行私有化；ATA股价也曾遭遇缩水，直至2014年与新东方合作介入互联网教育行业，又重新迎来了股价上涨的局面。这样的成绩单，不得不让人感慨中国教育

企业在美股的日子真的不好过。

因此，企业选择美股上市不得不考虑以下一些问题。一是如何处理中美在地域、文化和法律上的巨大差异。不少企业因此在上市过程中遇到麻烦，例如最新的事件就是阿里巴巴与工商总局的冲突，直接引发了其美国投资者委托美国律师事务所Pomerantz llP对阿里巴巴假货市场进行调查。二是如何规避品牌在美国市场认知度有限的弊端。中国中小企业赴美上市时，的确会遇到在美国市场认知度不高、追捧较少的局面，甚至连国内知名度如此之高的阿里巴巴，在美国市场也完全无法与Facebook的知名度相提并论，因此也遭遇散户投资者对其不感兴趣的尴尬局面。三是为了绕开一些法律限制，大部分赴美上市的企业都会采用VIe结构，教育行业在中国境内属于外资限制进入的行业，因此，我们可以看到目前赴美上市的教育企业也基本采用了VIe结构。尽管VIe结构在美国境内是受到法律认可的，但在中国目前还没有对其进行明确规定。也就是说，这种结构在中国一直处于“非法令禁止即合法”的灰色地带，这对投资者来说无疑是个风险点，而对企业自身来说，也类似于埋下一颗定时炸弹。

港股有所尝试，但并非主流

2014年，作为国内最大的国际学校集团，枫叶教育在香港上市，这又引起了教育机构对港股的关注。与美股相比，香港的资本市场的确具有一定优势：首先在地理位置上就略胜一筹。随着港沪通、港深通的逐步开通，香港与内地资本市场的联系也会越来越紧密，香港资本市场将可以成为暂时无法进入中国内地的外资的前沿阵地。而且，相比内地A股市场，在香港上市的门槛更低，还有申请耗时较短的优势。

此次枫叶教育上市也同样采用合约安排的方式设计了VIe架构，通过设立特高投资有限公司（香港）及其旗下北鹏软件，向其在中国的全部学校、幼儿园提供服务并向其收取服务费。

港股上市也同样需要考虑VIe结构问题，在《外资企业法》（修正草案）中提到：“港澳同胞投资者和华侨在内地投资的，参照适用本法。”因此，在香港上市也同样带有“外资”性质，所以对于枫叶教育这种涉足基础教育和学历教育的机构来说，和在美股上市的企业一样，需要用VIe结构来规避境内对外资产业投资的限制。那么如前文所述，与VIe结构相关的投资和法律相关的风险点，在港股上市时也同样需要考虑。

另外，就资本规模而言，香港股市比美国资本市场要小得多，而且市盈率比中国A股又低得多。因此，港股很难成为教育企业上市的主流选择。

境内外上市均有多层次板块选择

当企业决定通过公开的股权交易进行市场融资的时候，那么就需要考虑究竟应该选择哪个板块最为适合。以上分析主要是从政策和行业特点来看，下面我们主要从企业内部的实际运营情况来分析决策，最终选择一个既能符合上市要求，又最有利于企业发展的交易市场。

首先，我们梳理境内多层次资本市场的情况，希望帮助企业初步了解各上市板块的要求和流程，并且理清需要如何与各类中介机构合作。其次，对于境外上市，我们将对其中几个交易市场进行对比，并重点分析一些已经上市的教育企业或互联网企业，结合这些企业的上市案例来看整个流程的关键环节，以及可能会遇到的困难等。

境内多层次资本市场概况

为解决中小企业的融资难与企业上市堵塞的难题，近些年政府加大了推动新三板发展的力度，目前已基本建成多层次资本市场的格局，包括主板、中小板、创业板、新三板和新四板这五个层次，具体如图5–4所示。各板块的上市门槛不同，越往金字塔顶端，要求越高，也更适合

发展更成熟、规模更大的企业。

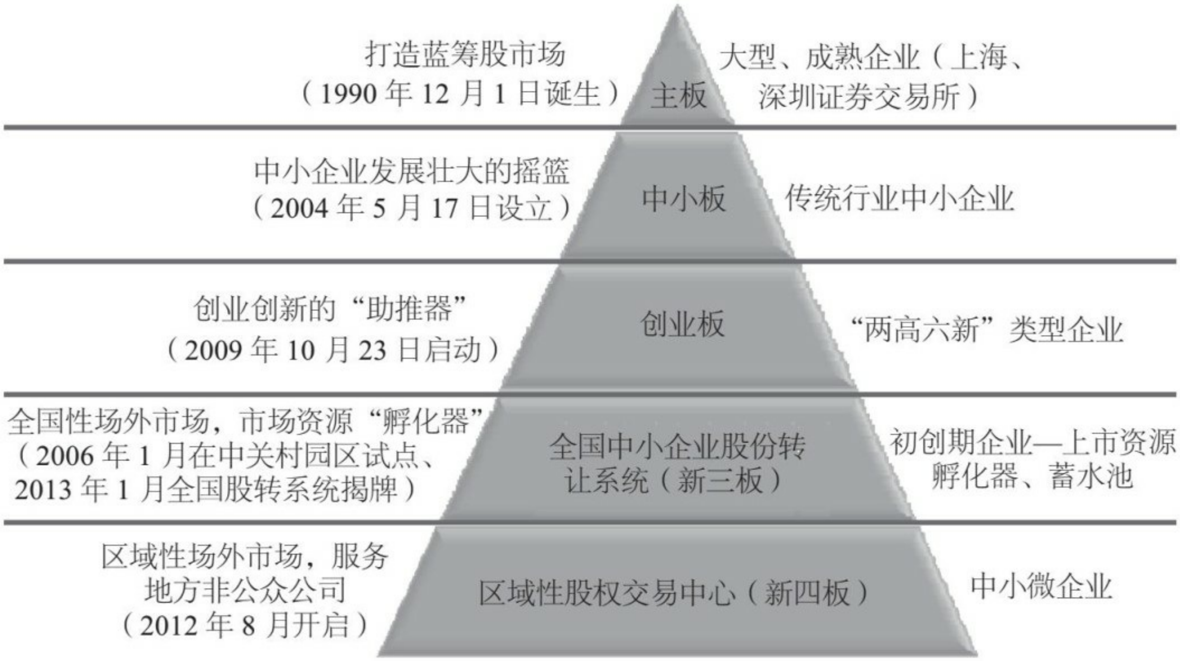


图5–4 中国多层次资本市场结构

通常，我们说的境内上市是指在境内的主板、中小板或创业板公开发行股票，其中：主板的上市要求最高，适合规模较大、传统型行业、进入成熟期需进一步扩张的企业，它们往往已经占据了一定的市场份额，业务发展的风险低；而中小板主要是指流通盘大约1亿股以下的创业板块，是创业板的一种过渡；创业板则是二板市场，2009年启动，主要面向“两高六新”类企业。“两高”即成长性高、科技含量高；“六新”即是新经济、新服务、新农业、新材料、新能源和新商业模式。该板块被认为是企业创新的“助推器”，适合朝阳行业、新兴企业，企业创立的时间不长，规模也较小。

对于考虑在主板、中小板或创业板上市的企业，主要是需要在股本和赢利方面达到硬性的要求，其中主板/中小板要求公司股本不少于5 000万元，创业板则是3 000万元的要求。而整个上市过程一般是由券商投行部来牵头，主要会涉及企业改制、尽职调查、申请材料制作、保荐与承销等工作，这些环节都需要企业给予配合。因此，选择一家相关行

业IPo经验丰富的券商也十分关键，除了企业自身的业务和资质情况，券商是影响企业最终能否过会，以及能否吸引投资人的关键因素。另外，企业在上市过程中还会与律师事务所、会计师事务所、咨询公司等中介打交道，通常主承销商也会推荐相应机构，这些专业公司会分别针对上市过程中的法律、审计、募集资金投资计划、公司治理结构优化等方面的工作给予指导与支持，提出意见和建议。

整个上市的流程大致需要一年，一般改制需要3~6个月，尽职调查和制作文件需要3~4个月，证监会审核到发行需要3~4个月。但近几年经常出现IPo审批暂停，导致大量企业排队上市的拥堵局面，因此上市周期变得越来越长，再加上存在一次性审批没有通过的可能性，给上市带来更大的不确定性。

然而，随着中小企业上市需求的增长，尤其是那些初创型或成长型企业，创业板已经不能够满足它们的融资需求，因此就有了新三板和四板市场作为补充。全国股权转让系统于2013年挂牌，成为企业上市的“孵化器”。新三板几乎没有挂牌门槛，有效缓解了中小企业融资之渴。目前在新三板挂牌的企业已达2 000多家，最主要受益的是TMT（Telecommunication, Media, Technology，制造业和电信、媒体及科技）行业的企业。另外，各地还有区域性的股权交易中心，据粗略统计，已有大约1.5万家企业在四板市场挂牌。图5–5、图5–6为2012~2014年新三板挂牌数、市值以及融资金额等情况。



图5–5 2012~2014年新三板挂牌数及市值

资料来源：清科研究

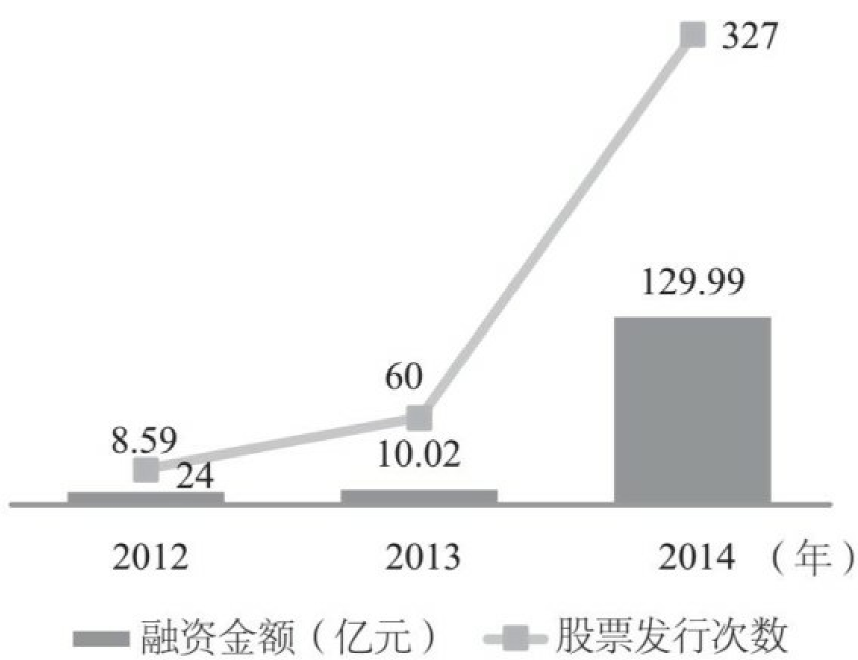


图5–6 2012~2014年新三板股票发行次数及融资金额

资料来源：清科研究

2015年，新三板最大的特点就是挂牌几乎没有任何门槛：依法设立且存续两年、运营和治理合法合规并且能够具备持续经营能力的企业，都有机会在新三板挂牌。同时，整个挂牌流程也相对简单，一般委托给有相应资格的主办券商，将材料提交中国证券业协会审核通过即可。整个流程通常为6个月左右。

新三板市场在2014年飞速发展，由于实行注册制、做市商等制度，其实现了真正创业板的功能和特点，企业估值也远高于创业板，对企业来说，新三板是创业板上市企业的重要跳板和准备平台。

香港和美国市场概况

2014年，中国境内企业至少有80家赴境外上市，融资金额约合人民币2 400多亿元，其中阿里巴巴更是成为美国证券市场6年来最大的IPo企业，其融资额高达220亿美元（折合人民币约1 350亿元）；万达赴香港上市也成为港交所2014年的压轴大戏。从市场区域来看，香港（56家）和美国（5家纽交所，7家纳斯达克）是主要的交易市场，而2014年香港整体IPo融资规模中，有80%以上是中国内地企业贡献的。

赴香港上市的内地企业大多为国有企业或大型民营企业，由于企业规模较大和赢利能力较好，因此一般选择主板市场。在香港上市的方式主要有发行H股和红筹股两种，其中H股适用于上市主体在境内的企业，红筹股适用于境外注册但其主营业务在境内市场的企业。H股比红筹股多了一些限制条件，主要是财务方面，即“净资产4亿元+最近一年税后利润6 000万元+筹资额5 000万美元”的最低要求，但由于更受中国证监会支持，上市手续比较简单，红筹股的流通性更好，上市6个月后即可流通，但考虑到该模式下实际是境内的经济利益流向境外，中国证监会相应采取了一些政策上的限制，企业必须在上市前取得中国证监会“不持异议”的书面确认。另外，“买壳上市”也是一种更直接的方式，但由于会涉及中国证监会和香港联交所诸多的限制审批，可能上市前所耗费的时间也不会太短。

通过梳理香港主板和创业板的上市门槛，其中涉及财务要求的，主板的要求主要是：近3年赢利合计5 000万港币（最近一年2 000万港币），且市值达1亿港币；创业板的门槛较低，无最低赢利要求（但近24个月需有活跃业务记录），也无最低市值要求（通常不会少于4 600万港币）。

我们再来看美国资本市场。对于那些考虑赴美上市的境内企业，如果想获得较好的结果，通常需要考虑四方面的因素。首先，所处行业是否是美国市场所青睐的，一般情况下，美国市场比较偏好中国的制造业和高科技企业，2014年赴美上市的境内企业基本是互联网公司。其次，相对于现有的赢利状况，他们更关注赢利模式、更看重成长性，这也是为什么万达会选择香港市场的原因，因为房地产行业尽管目前表现很好，但未来的成长空间令人怀疑。再次，企业需要谨慎地选择上市时机，要么抢同行业上市先机，争做第一个上市，要么可以考虑“抱大腿”紧跟巨头对标公司。例如2014年京东加紧步伐只为赶在阿里巴巴之前，因为“电商行业，阿里之后将哀鸿一片”。另外，百度当年选择紧跟Google上市，既傍了大腿，直接享用了Google培育好的投资者，同时又是国内搜索引擎第一家，获得了同行业先机的优势。最后，企业的发展战略也很关键，在美国上市最大的好处是满足企业长远的国际化战略。比如达内科技选择在纳斯达克登陆而不是中国的A股，它们考虑的是企业未来更大的发展布局，这样更有利于在国际市场上扩张。

就纽交所和纳斯达克来说，两者也存在上市门槛和偏好的差异。其中纽交所上市门槛更高，且对非美国公司的要求比美国公司更高，其中财务要求主要是：有形资产净值达到4 000万美元、流通股本至少250万股、市值要达到1亿美元，并且还要求3年连续赢利（前两年税前收益200万美元，最近一年税前收益250万美元；或总计650万美元，最近一年450万美元；或上市前一个会计年度市值总额不低于5亿美元且收入达到2亿美元），所以纽交所一般适合净资产或净利润表现较好的企业，比如2014年聚美优品尽管体量不如京东，但是赢利表现较好，所以选择

了纽交所；而京东商城因为没能满足连续3年赢利而选择在纳斯达克上市。

纳斯达克又分为全国市场和小型市场，一般中等偏大型的企业可考虑纳斯达克全国市场，中小企业可考虑纳斯达克小型市场或买壳上市。纳斯达克上市条件有几种标准，从财务要求来看，标准一是“1 500万美元股东权益+100万美元税前收入（一年或近3年中的两年）+流通市值800万美元”；标准二是“3 000万美元股东权益+流通市值1 800万美元”；标准三是“7 500万美元股东权益（或资产、收益均达7 500万美元）+流通市值2 000万美元”。

关于VIE结构的解释

在关于企业赴境外上市问题上，读者应该看到很多涉及VIe结构的情况。对于互联网或教育行业的企业，如果要赴境外上市，通常就会面临VIe结构的问题。企业在其成长和发展过程中一般都会经过几轮风险投资，这些风投机构大部分又属于海外机构，但在国内，TMT行业和教育又被列为外商限制投资的行业，因此从新浪上市开始，这些企业都选择VIe这种游走于灰色地带、相对不稳定的结构上市。

典型的VIe结构如图5–7所示。一般企业的创始人会在BVI（The British Virgin Islands，简称英属维尔京群岛）设立一个BVI离岸公司，与VC/Pe等风险投资机构共同控股在开曼群岛设立一家公司，再由该公司在香港设立一家全资子公司（壳公司），壳公司通常在境内设立不同的实体（外商投资企业/外商独资企业，以下简称WFoe），这些实体与境内真正开展业务的公司达成协议控制关系，以此来实现将境内公司利益输送至境外公司和实际股东。

WFoe和境内实体公司一般会签订以下协议：资产运营控制协议（实现WFoe对境内公司资产和运营的控制）、借款合同（境内公司的股东通过股权质押向WFoe获得贷款）、股权质押协议、认股选择权协

议（约定当法律政策允许外资进入境内公司目前的业务领域时，WFoe可以某价格回购股份，成为境内公司的真正控股股东）、投票权协议（通过制定委派董事会成员、控制董事会决策等条款实际控制境内公司）、独家服务协议（约定境内公司的相关知识产权、服务均由WFoe提供，而境内公司的利润以服务费、特许权使用费等方式支付给WFoe）。(注)

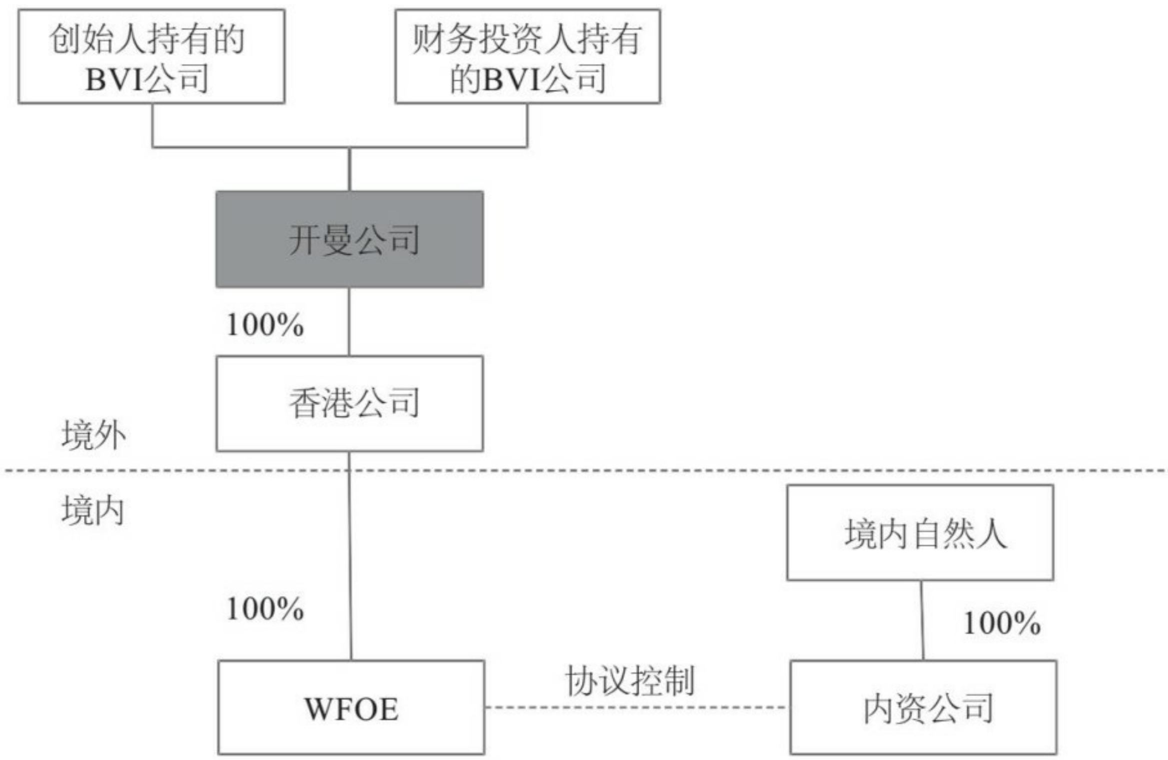


图5–7 典型VIE结构图

针对以上对VIe结构的分析，想必读者也看出其中潜在的风险。确实，VIe曾为中国企业带来境外上市的黄金时代，但最近几年其风险开始不断地暴露，投资者对于该结构形式的企业其实是做了降低估值的处理。比如在教育行业，2012年新东方曾对其VIe结构进行了调整，这一举动马上引起了投资者的看空行动，发布公告当天股票应声下跌34.32%。而2014年上市的达内科技，也是提前做出风险防范，其首席执行官韩少云顶住律师方面的压力，坚持找到不需要采用协议控制的方法，可见企业也非常清楚，如果能够避免埋下这颗VIe定时炸弹，就尽

量简化处理。

中国互联网教育行业的并购趋势

作为2014年最被看好的“互联网+”领域，互联网教育在2014年已经频频获得资金的青睐。2014年中国互联网教育发展迅猛，无论是投资还是并购，数量和金额均远超往年。并购事件的剧增不但打破了往年不温不火的国内互联网教育市场的竞争局面，而且预示着行业的整合也在加剧。陷入IPo困境的企业，也可以通过并购的方式为风投找到资本退出的途径。

表5–2 2014年以来国内互联网教育行业重要并购事件

被并购企业	并购企业	金额	被并购企业主营业务
环球网校	欢聚时代	1.2 亿元人民币	在线职业教育
郑仁强团队	欢聚时代	3 亿元人民币	在线雅思培训
敏特昭阳	立思辰	3.63 亿元人民币	在线K–12
上海智翔信息	世纪鼎利	6.25 亿元人民币	在线IT职业教育
继教网	全通教育	10.5 亿元人民币	在线K–12 教师继续教育

线上与线下教育机构的融合

2014年以来，国内线下教育机构开始加速转战线上。国内传统教育机构线下模式太复杂，很难靠自身力量完成改革和转型，在国内互联网教育被普遍看好的情况下，投资并购和资源整合成为一条可行的捷径。在2014年的并购市场，典型的例子有好未来收购学术科研类论坛小木虫，启德教育并购在线sAT[注] 培训公司明杰教育集团以补充自身在高端留学服务市场的短板。同时线上机构对线下机构的整合也在进行当中，典型的例子就是YY教育收购郑仁强的雅思团队，加强了线下的实力。其实，从整个互联网教育行业来看，打通线上和线下是一个大势，很多

机构都在通过收购、并购等方式来弥补自身的短板。

上市公司成为并购主力

根据资本研究室的分析，在2014年度的29起并购中，国内上市公司发起的并购达到13起，交易额达2.8亿美元，差不多占据了总交易额的一半。在2014年到2015年1月的并购案例中，全通教育、欢聚时代、立思辰等上市公司均发起了并购事件，并购投资金额也几乎达亿元级别，而这些案例的并购标的，则几乎全为互联网教育企业。在互联网教育行业处于快速增长的阶段，各大上市企业利用资本优势，采用跑马圈地的方式提前占据行业的有利位置，的确是一个不错的选择。

例如，欢聚时代斥资1.2亿元人民币并购了环球网校，全通教育斥资11亿元人民币并购了继教网和西安习悦，这些都是上市公司利用资本优势进行整合的案例。

国际教育机构看好中国教育市场

作为互联网教育重要的增长区域，中国市场被海外企业持续看好。海外企业积极寻找可跨境并购的机会。培生集团从2014年开始就针对中国教育市场的各细分领域做了调查，分析进入中国教育市场的投资并购机会。

培生集团通常采用并购的方式进入一个新市场或新区域，2008年培生集团收购了戴尔国际英语首次进入中国教育市场之后，这家全球最大的教育集团在之后的几年又陆续开展了一系列并购动作。2009年4月，培生以1.45亿美元收购了华尔街英语；2011年11月，它又以2.94亿美元收购了环球教育等教育机构；此后，培生集团进一步完善了其在中国教育市场的布局。尽管在2014年上半年，培生集团曾停止了旗下戴尔国际英语的业务，但集团还在积极寻找更具增长潜力的细分领域，如国际学校和互联网教育等领域。

向海外市场迈出投资步伐

2014年开始，中国境内资金雄厚的教育机构开始“走出去”。美国作为互联网教育行业发展最领先的国家，也就成为中国企业希望前瞻性布局的区域。而且，互联网教育行业中的语言培训和出国留学两个热门细分领域，也天然就与海外市场有着亲密的关系。

2014年10月，好未来与涌金集团、真格基金及硅谷Benchmark资本共同投资了美国Minerva大学[注]7 000万美元。Minerva大学的创新模式一直令投资者趋之若鹜，据其创始人本·纳尔逊（Ben nelson）的介绍，他们计划打造的是“一所没有墙的世界大学”，平台利用先进的技术让学生跨越地理的限制，与全球的名师、学生互动，一起上课。也正是因为突破了地域的边界，Minerva大学的学生可以在世界各地游学。而这样的平台，其学费仅需美国大部分私立大学学费的1/4。此次投资对于好未来本身来说，既可提高自身的品牌价值和全球知名度，也能借此获得Minerva的先进技术和教师资源，为好未来进一步布局海外教育市场打下了良好的基础。

另外，阿里巴巴领投了在线英语学习平台VIPABC母公司TutorGroup的B轮融资。TutorGroup是全球最大的在线英语教育平台，汇集了全球30个国家60座城市的逾2 000位外教，通过每年数以百万计的在线课程提供实时互动的语言学习。阿里巴巴通过此次收购将自己教育领域的布局伸向了海外。

互联网巨头频繁布局

在互联网教育的风口浪尖，最引人注目的当然还是互联网的巨无霸们。对于大互联网公司来说，它们可以通过布局互联网教育来实现流量的变现，因此它们无一例外都涉足了这个领域，Google推出了Google Classroom；百度推出了度学堂；阿里巴巴推出了“淘宝同学”；腾讯推出

了腾讯课堂、腾讯精品课等。在布局自己的互联网教育平台的同时，这些公司也在积极进行投资并购。

互联网巨头在互联网教育领域的起步往往较高，原因就在于它们各自拥有平台、技术或流量的优势。不过巨头们适合互联网教育的基因各自不同，所以投资收购的动作往往也与自身的布局有关，大多数都不是单纯的财务型投资收购，而是以战略型投资为主。

2013年，亚马逊收购了在线数学教育服务商TenMarks，这是国外互联网巨头在教育领域布局的典型案例。TenMarks主要面向老师、学生及学生家长提供个性化的在线数学教学与视频课程，拥有美国成千上万所学校的数百万学生用户。

2014年，中国的互联网机构也动作频出，百度是投资并购活动最活跃的一个。百度教育培训类广告收入占百度广告收入的比例非常大。从2014年的投资布局来看，百度通过投资和并购，多角度地切入了互联网教育领域，有意形成教育闭环，发展方式日趋明显。2014年，百度相继投资了主打考研的万学教育，斥资8 000万美元投资提供语言教育平台类的沪江网，用千万美元投资出国留学领域的智课网。同时，百度还收购了C2C平台类的传课网，将百度的云服务以及大数据平台与传课网海量课程进行结合。到目前为止，百度在互联网教育的产品方面涵盖了在线课程、移动App、问答平台、视频等各个方面，包括了K–12、出国留学、综合平台、语言教育等多个领域。

表5–3 百度布局在线教育融资/并购情况一览表

网站	融资时间	轮次	阶段	融资金额	投资机构
万学教育	2006 年	天使	种子期	300 万美元	凤允雷、华兴资本
	2008 年	A	初创期	2 000 万美元	红杉、联想
	2011 年	B	扩张期	2 000 万美元	DCM、红杉、联想、新加坡凤凰基金
	2014 年 7 月	C	扩张期	—	DCM、百度、浩然资本
沪江网	2007 年	天使	初创期	100 万美元	元禾资本
	2009 年	A	扩张期	1 000 万美元	凯风创投
	2013 年	B	成熟期	2 000 万美元	—
	2014 年	C	成熟期	8 000 万美元	百度
智课网	2014 年 8 月	A	种子期	1 060 万美元	百度
传课网	2011 年 12 月	天使	初创期	—	K2 基金、阿米巴奖杯
	2012 年 7 月	A	初创期	1 000 万美元	贝塔斯曼亚洲投资基金、百度
	2014 年 8 月	—	被并购	3 000 万美元	百度

相比百度，腾讯在互联网教育领域的投资并购逻辑并不相同，它并没有通过投资收购完善自己的教育系统，而是发挥自身优势，另辟道路。2014年7月，新东方与腾讯合作成立了北京微学明日网络科技有限公司，利用新东方的内容优势和腾讯的技术优势为每位学生提供更为智能化的英语训练。微学明日推出了智能在线学习软件“优答”，主要目标人群是初高中生和大学生，产品的主要特点是可以向用户提供学习能力评估；此外软件也有在线智能练题学习、拍照扫题、在线与老师/学霸互动问答等功能。腾讯产业基金为优答投资了A轮3 000万元人民币。2014年8月，腾讯又投资了跨考教育旗下新品牌“锐职”，为其B轮注入了3 000万元人民币。跨考教育是一家主打考研教育的综合教育公司，从考研精英辅导起步，覆盖了全日制教学、网授、图书、杂志、网络五大

服务体系，有八大全日制教学基地、五大网站和一个考研论坛。腾讯入股的“锐职”是跨考旗下只做互联网教育的新公司。

阿里巴巴集团在互联网教育领域的布局主要集中在整合淘宝各平台和功能资源，而在投资并购方面数量虽然不多，但手笔都不小。不过2014年2月阿里巴巴领投的TutorGroup的投资金额达到1亿美元，是当年互联网教育单笔投资的最高额。阿里的大手笔投资也反映了它对互联网教育这一领域的信心。

中国互联网教育行业的并购与战略投资

互联网教育行业的发展潜力对教育行业、互联网行业甚至其他可能相关的行业都具有巨大吸引力。具有资本实力、业务转型布局等需求的企业，往往会考虑收购该行业的优质项目或企业来获得自身业务的提升，而互联网教育企业有可能会出于股东权益最大化、经营管理提升等原因，主动寻找收购方。投行和咨询等中介机构也会帮助双方找到合适的对手方，从管理、业务或财务协同的角度，撮合双方成功交易。

并购和战略性投资、合作实际上是能够帮助企业快速整合资源、加速转型的好方法，是落实企业战略的“术”，也有利于整个行业快速洗牌与发展。那么，从买方企业来说，究竟什么时候需要采取并购或战略性合作的方式来进行业务整合？或者说通过并购究竟能实现什么样的目的？结合行业的具体情况，我们分析如下。

规模快速扩张

并购最简单朴素的动机，就是获得规模或区域上的快速扩张。在教育培训行业，大家肯定忘不了安博教育的并购历程，在短短一年内迅速扩张了二十多家学校，涵盖教育各细分领域。这种策略本身是相对粗放

的，导致后续管理成本非常大，管理难度也非常高，这也是为什么最终安博教育陷入了被托管和资产清算的被动局面。对于互联网教育行业，虽然不存在那么明显的线下攻城略地的模式，但是通过并购或合作实现不同网站流量的合并，也是帮助企业快速积累潜在目标用户量的有效方法。典型的案例我们已经提及不少，比如百度对传课网、沪江网的收购等。最近大众点评也对外宣布：将全资收购亲子教育o2o平台“孩子学”，很明显这也是一个o2o领域的横向扩展，大众点评通过此举填补了生活o2o中的教育部分。

事实上，规模的扩大不一定完全通过并购来实现，战略性的合作也是有效的方法之一。比如网易与爱课程网合作的MooC平台，就打通了两个网站（网易方打通的是网易云课堂）的账户。目前，这个MooC平台已经拥有1 000多门资源共享课，初步建成面对高校师生和社会学习者的国家级大型优质课程资源共享和学习平台。

2015年4月，新东方和世界三大MooC提供商之一的Coursera也达成战略合作意向，新东方将在自己的MooC平台上引入Coursera全球117所高校25个学科的989门课程。新东方MooC本来与Coursera是竞争的关系，如今却变成了战略合作伙伴。看来，扩大规模、共同打造市场是二者共同的诉求。

产业链延伸

规模的扩张是横向的跨领域、跨品类的并购，而产业链的延伸是纵向的并购和合作。对于互联网教育行业来说，进行产业链跨环节整合的需求比较强烈，由于该行业的特点就需要内容提供商、技术提供商和平台提供商等各环节紧密联系，因此对于有资本实力的公司，往往会通过并购的方式，直接打通所有环节。比如YY教育从平台提供商开始不断整合内容提供商，先后收购了雅思“郑仁强团队”和职业教育“环球网校”，甚至直接布局线下培训的内容。例如，立思辰，是以教育信息化

作为出发点的，也逐渐向内容端布局，公司看好互联网教育行业的发展，在2014年收购了内容平台乐易考，进入大学生就业培训和指导的互联网教育领域，股价从而一路上涨，相信后续它还会有类似的动作。

在世界范围内，也在上演着类似的故事。2015年4月，职业社交网络linkedIn宣布，将以15亿美元现金加股票的形式收购在线教育公司lynda.com。这也是产业链的延伸，我们都知道linkedIn是职业领域的社交媒体，而lynda.com专门提供商业、技术、软件和创意能力等方面的课程视频。此次合并使得两家公司在业务内容上可以实现全面的合作，linkedIn上3.5亿用户除了求职和职场社交之外，又可以获得在线学习的功能；而lynda的2 000多万用户也可以在linkedIn上寻找职业拓展的方向。

互联网教育行业的产业链整合还会继续，未来会有越来越多的并购整合案例。在这种情况下，对于小机构来说就要想清楚自己的定位，做大做强等待上市时机固然是一种选择，在自己专注的领域做深做精吸引巨头们的并购也不失为一种思路。

资源互补

收购并购也好，合作也罢，都是企业战略的实现方法，企业希望能够通过这些手段来实现自身资源的扩充。所以，我们在互联网教育行业经常会看到各类企业通过资源互换、组建合资公司、重组并购等方式来获得不同深度的合作。

在美国，互联网教育公司和科技公司的合作已经非常普遍，比如Google与edX合作创建了一个开放的MooC平台MooC.org。edX提供内容，而Google在开发上给予技术帮助，比如提供CourseBiulder工具来制作课程。它们的目标是把MooC.org打造成为在线教育的门户网站。

在国内，近期最新的案例就是定位于为3~12岁儿童提供科学教育课

程的鲨鱼公园与专注儿童教育创意玩具的拉比盒子重组，重组后，由拉比盒子作为学前阶段的品牌，鲨鱼公园则向更全面的年龄层次覆盖。

另外，奇虎360与学大教育共同出资成立从事互联网教育的阳光兔科技公司，从而一方面发挥奇虎360的技术、流量等优势，另一方面结合学大教育的行业沉淀，共同开发移动互联网教育产品，该公司首期已投入3 000万元。2015年1月，ATA宣布战略投资爱赛达课，通过这次战略投资，ATA正式涉足sAT考试相关业务，并且将继续利用自有考试评价技术拓展市场，毫无疑问，爱赛达课为ATA提供了细分领域的用户资源。

市值增加

上市公司常常会成为并购市场的重要角色，其中重要的原因就是它们需要进行市值管理。上市公司相对具有较大的业务规模和募资规模，但有时也会面临主营业务所处行业增速不足或者负债过高的问题，面对这种情况，它们会寻找具有高增长潜力的投资并购机会，以此为公司注入优质资产，也可能因此与市场的关注热点挂钩，带动股价有更好的表现。上市公司也会联合私募机构发起产业并购基金，有目的地、持续地寻找同行业优质项目或企业。在互联网教育行业，最典型的案例是新南洋2014年的并购重组，新南洋停牌一年多之后，终于获得证监会审批，通过定向发行股份，成功地收购了昂立科技100%的股权，昂立因此借壳上市，一跃成为A股第一只教育股，新公司立刻获得了巨大的升值空间。

近期，洪涛股份也宣布拟以2.35亿元现金收购跨考教育70%的股权，加速其在互联网教育端的发展布局，通过并购在线考研培训机构，加速教育业务端落地。

华图在2014年7月登陆新三板之后也一直在谋划借壳上市A股主板，后来与A股上市公司*sT新都洽谈了重组事宜。2015年4月8日，*sT

新都发布公告，披露重组预案，*sT新都将以4.09元/股向易定宏等143名华图教育股东发行股份收购华图教育100%的股权，交易标的预估值为26.5亿元。华图将实现买壳登陆A股的目标，从而实现市值的飞跃。

并购不可不知的5个关键

买方企业在明确了并购动机后，通常会依此筛选出相对合适的并购标的，然后双方商议出一个交易价格，这个估值价格需要考虑由并购所带来的协同效应的增值，以及可能存在多个买家竞争所导致的更高溢价。

并购同样是存在风险的，买卖双方最终获得协同效应，并从此“幸福地生活在一起”，需要双方付出很多的努力，这个过程存在很多不确定因素。从已披露案例中我们可以看到，无论是国内并购案例还是跨国并购案例，其成功率仅在30%左右。那么近七成的失败案例究竟是在哪些方面出了问题呢？我们基于并购咨询项目的经验进行梳理，总结出以下几方面的失败原因：

- 对新市场的发展前景判断失误，导致策略上过于乐观盲目
- 进入新的领域后，未能迅速调整发展策略，业务无法快速适应
- 标的公司尽职调查有缺失，核心竞争力表现不足
- 企业文化的差异和冲突难以调和
- 管理者本身缺乏领导力，难以成功带领新公司发展等

通常，并购过程中需要聘请财务顾问、咨询顾问或投行顾问等专业机构给予专业指导，提供专业交易咨询服务，从而在最大程度上规避交易风险。如图5–8所示，交易的整个过程可以大致分为战略决策、交易开发、交易执行和整合提升4个阶段，每一阶段都必不可少。

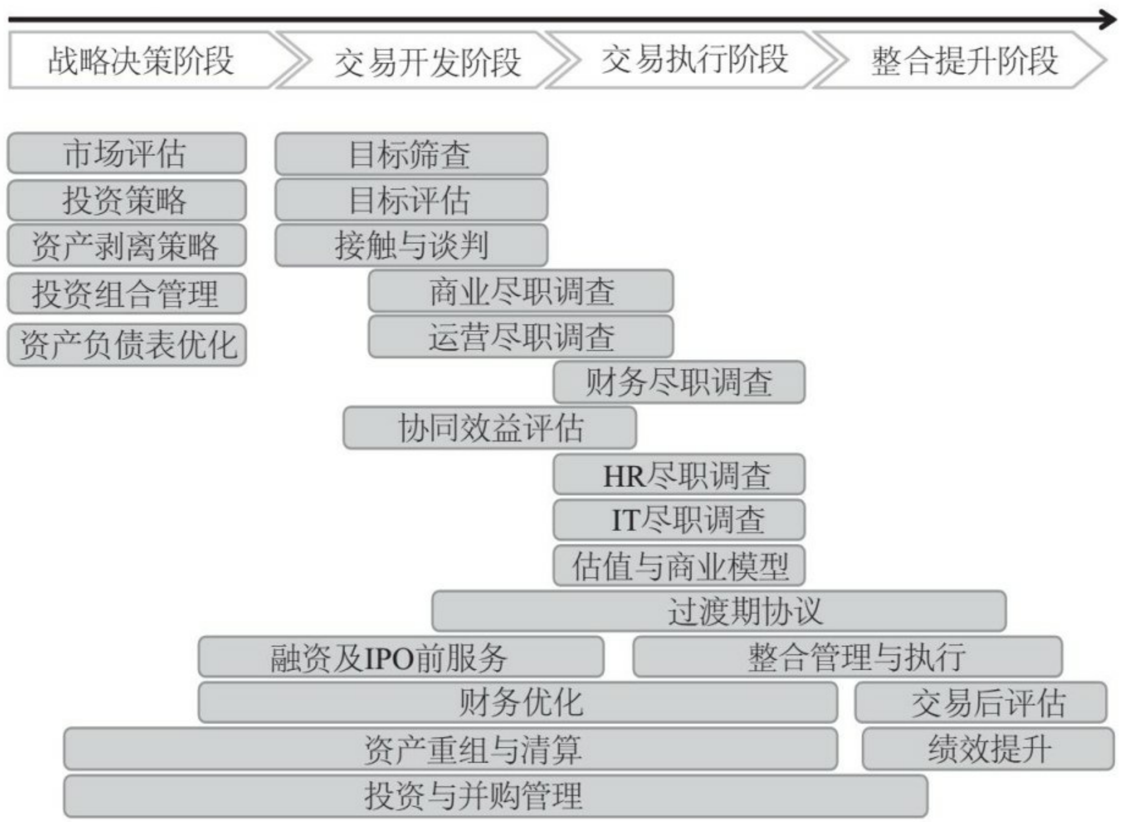


图5–8 并购交易过程

战略决策——好的开始是成功的一半

实际上，并购是实现企业战略的一种方法，因此，并购之前企业首先要想清楚并购的动机和目的，然后再分析并购决策是否与企业的发展战略一致，或者基于此次并购，企业的战略决策是否需要调整。

对于进行跨境、跨行业并购的企业来说更是如此，它们往往对于计划进入的市场并不熟悉，如果仅仅是为了市值管理或为企业寻找新的业务增长点，很容易出现对新兴市场盲目乐观、高估行业前景的错误判断。因此，企业首先要做到的是建立专门的评估团队，或聘请中介机构专业团队，对即将介入的行业市场进行整体评估，包括政策和经济环境、竞争情况、规模发展潜力、行业潜在风险等各方面，明确新行业的整体概况、发展方向，以及对于企业现有主营业务的影响，将给企业带来的利弊等。此外，还要判断从长远来看是否与企业的发展战略相匹

配。

对于同行业并购的企业，则更需要考虑战略布局与协同效应的大小。并购该类企业往往是出于产业链延伸布局的考虑，希望通过整合打通产业链上下游，降低各环节间的交易成本，并获得规模效应，进而实现市场竞争地位的提升。针对该类战略投资型的并购案例，除了需要做上述市场环境分析之外，还需要更细致地关注各细分领域的机会与风险，同时也要关注企业本身具备的资源和能力，力求在企业实现并购之后达到更优的资源配置。

近几年来，我们经常接触类似的项目，帮助许多TMT领域的传统巨头企业制订了收购并购和资源整合的计划，以实现它们“五年再造一个新品牌”的战略目标。事实上，很多企业都在积极寻求“二次创业”的机会，希望通过自身的布局或者收购整合来实现长远的发展目标。“互联网+”相关的行业毫无疑问是该类企业重点关注的领域。

教育领域的巨头同样对收购并购、资源整合情有独钟。比如某全球性的教育集团，2015年就在全球层面制定了非常明确的收入目标，计划在教育行业找到最具增长潜力的地区或细分领域。我们帮助他们制订了详细的战略规划，对细分市场做了详细的研究，分析了如何通过自建或并购的方式来实现目标。

总而言之，在收购并购之前，企业需要制订详细的战略规划，好的计划能够保证后续交易过程的顺利进行，并最大限度地规避风险。

交易开发与执行——充分的评估与严格的实施是成功的保障

在充分了解了市场，并且有了明确的战略方向之后，企业需要筛选和评估出最有可能的标的公司。在交易开发和执行过程中，企业需要结合战略和并购决策方向来进行选择，在这个过程中需要对标的项目或公司进行尽职调查，评估项目质量并对项目进行估值。至于尽职调查的流

程和估值的方法，一般都由专业的并购咨询团队来操作，我们在这里不加赘述，只是想再次强调这一环节的重要性，如果卖方过度包装，或者存在财务和法律的风险隐患等，就有可能最终将买方带入困境。所以，充分了解并购标的是非常有必要的，财务、法律、人力资源等方面的尽职调查也必不可少。

然而，目前国内的并购市场还主要是买方市场，也就是买方的话语权更大，对于被收购方来说，所需要做的主要是融资的准备，通俗地讲，就是“找个好婆家、卖个好价钱”。因此，被收购方须向买方充分展现自身的优势，结合买方的并购动机和诉求，尽力表现出自身与买方的协同作用等，以引起买方更强烈的兴趣。

另外，对于被收购方来说，公司都是“亲手养大的孩子”，也非常有必要对被并购后的公司发展做周全的考虑。通常来说，至少有以下几点风险需要卖方识别和防范：在并购中，买方通常会与被收购方签署对赌协议，被收购方若为了获得更高的估值而过度承诺未来的发展前景，可能会为公司埋下一个定时炸弹。同时，协议中关于被收购方原始股东股权或期权的处理方式也非常重要，这些条款是否有损害原始团队权利与积极性的风险是必须要考虑的。另外，被并购方也需要考虑被并购之后是否能够真正实现战略和业务的协同，企业文化是否匹配。

国内并购史上也不乏鲜活的例子，2012年优酷与土豆高调合并，这在当时的确是影响中国互联网视频行业格局的一起并购案，但在时隔一年之后，土豆的原班人马纷纷出离或被优酷挖走，土豆的时代过去了。这其中一定存在公司政治内耗和文化冲突的原因。教育领域最典型的案例就是安博的故事，这个案例我们在第六章中还会进一步介绍。安博收购几十家教育企业一起赴美上市，但最后只落得草草收场，很多被购企业并没有实现安博在上市之前许诺的收益。这些企业更多是被“上市”的口号冲昏了头脑，却没有对并购前景进行充分的评估，于是埋下了风险隐患。

另外，收购并购需要强大的团队来实施，团队的组成一方面需要来自企业内部的高层管理人员、业务骨干、财务和技术管理人员等，保证交易过程的顺利过渡；另一方面还需要外部的财务顾问、法律顾问、咨询专家等提供专业的意见。

整个交易过程可能耗时耗力，但严格的执行和交易双方以及与第三方专业团队的配合是非常必要的，也是保证交易成功的关键。

整合提升——投后整合是未来成功的契机

投资收购之后其实故事才刚刚开始，两家不同的企业如何完美结合是一项非常具有挑战性的任务。并购后的业务整合绝非是1+1这么简单的过程，数据显示，并购后整合阶段失败的概率是并购前或并购中失败概率的数倍。而且投后整合可能是一个非常漫长的过程，比如中国最成功的并购案例之一是“联想收购IBM”，我参与了其中大部分过程。从2005年收购开始，联想经历了数次起起伏伏，多次走在危险的边缘，由于并购双方之间矛盾重重，曾导致业务一度迅速下滑。但最后经过长期磨合和整合提升，联想终于从低谷中走出，2012年成为世界第一的电脑厂商。从并购到整合成功，这个过程整整经历了7年。

整合提升可能是并购环节中最为艰难的部分，却也往往是最容易被并购双方忽视的环节。对于财务投资和战略投资事件，双方经常会在达成协议的时候就认为已经获得了合作成功，而对投资后的管理、并购后的提升等后续问题重视不够。只有那些成熟的、富有经验的机构会对这个战略落地环节非常关注，并持续投入资源。

在并购整合提升的环节，除了业务、经营、财务、IT等方面的整合之外，更重要、更深层次的是文化和管理上的整合。事实上，文化融合的失败是大部分并购案败北的关键所在。

文化是一家公司长时间的价值观的沉淀，很难在一朝一夕间改变，

因此在投后并不需要非常急迫地强行融合。并购双方可以通过在组织管理制度或架构设置层面逐步调整，先减缓文化差异带来的摩擦，进而再一步步实现融合。文化的融合需要双方的共同努力，需要通过一系列的沟通和交流机制逐渐建立起双方的信任，并且在业务协同方面慢慢达成默契。这一点也反映了并购整合绝非一项粗放式的战略举措，而是一个精细化的过程。

而管理方面的整合必然会涉及组织架构和人员配置的调整。并购事件往往会伴随管理层的调动，以及核心员工流失的风险。尤其是对于被并购方而言，保持队伍的稳定是非常关键的一步。这就需要对人力资源和整个管理体系进行整合提升。

我们曾经帮助一家企业收购了一个互联网教育机构，然后协助企业对整个组织架构进行再造。除了对业务、职能等常规方面的梳理之外，还要考虑一些涉及权利关系的特殊机构或部门的设计，如指导委员会等。另外，基于组织架构的再造，帮助企业快速地调整一些岗位，保证业务和流程的快速启动。最后，在人力资源管理方面也做了一系列的调整，包括员工绩效考核、薪酬激励、培训和晋升规划等方面都制订了统一的方案，具体措施都紧扣并购后企业发展的战略和目标方向。

综上所述，上市无疑是互联网教育企业一个阶段性的重要目标，对于在哪上市，企业一定要根据自身的特点做出适当的选择。而在上市之前，企业需要从人员、财务、商业模式、治理结构等各个方面做好充足的准备。

收购并购也将成为互联网教育行业的一个大的趋势，未来，我们会在这个行业看到越来越多的并购案例。而在整个并购交易过程中，交易双方需要在战略决策、交易开发、交易执行和整合提升这几个关键阶段做足功课。

---

1. 2014年全球与中国在线教育风险投资及并购概况. 多知网，2014–08–26.

http://www.duozhi.com.

2. 环球网. 2014–12–18. http://www.mbatrip.com/chuangye/201412/41499.shtml.

3. 到底什么是VIe？让你一次看个够，2012–12–13. http://tech2ipo.com/56981.

4. sAT，是由美国大学委员会主办，其成绩是世界各国高中生申请美国大学入学资格及奖学金的重要参考。

5. Minerva大学是由KGI和Minerva联合创办，致力于向全球最具智慧、最积极进取的学生提供一种全新的大学体验。

第六章
取胜之道：互联网教育行业的机会和风险



本章亮点：

- 各细分领域也均存在切入机会，技术提供商有最大突破空间
- 中国互联网教育运作风险：“七宗罪”
- 中国互联网教育的成功之道：“道法术器”

纵观国内外市场，互联网教育的发展已经是波澜壮阔，资本正在展开全面的投资布局，各行业的企业或机构也纷纷涌入着手跨界布局。中国互联网教育市场正在逐渐走向一个“大牛市”，并有可能在下一个5年迎来真正的“理性繁荣”。对于要介入该行业的投资机构和企业来说，准确识别行业的机会和风险、顺势而为是保证在“风口”站稳的关键。

中国互联网教育的蓝海领域：机会识别

从整个互联网教育的产业链来看，三大环节（内容提供商、平台运营商、技术提供商）都有不同的机会存在。对于内容提供商来说，更多还是承担产业链中教育内容输送的功能，其突破的机会点需要结合具体细分领域的需求来看；平台运营商更需要抓住的是如何快速聚集流量，所以最大机会应该在于大数据，把自己转换成一个数字驱动型的企业，靠数据分析来获取更多的利润；技术提供商可能具有最大的突破机会和业务延伸空间，可穿戴、人工智能、物联网等技术将给教育带来巨大的变化，在这些领域也将聚集大量的创业者尤其是跨界创业者，还有各种投资机构。

从市场格局来看，教育体系的各细分领域都在探索和发展适合的模式，我们可以从各细分领域逐一识别机会特征。

学前阶段

学前阶段的App产品一片繁荣，软件收费模式在这个阶段的可实现程度明显比其他细分领域更容易。教育产品突出趣味性、易操作性和互动体验是该细分领域的特征。同时，产品内容如何更系统地配套学前教育体系也很关键。比如有一款名为“数学王国”的App产品就很好地将娱乐和学习这两个目标结合在一起。这款产品的用户主要是刚刚学数学的孩子，用户登录首页后，能看到“一起去探险”和“数学游乐园”两个游戏场景，孩子通过探险游戏在潜移默化中学习了数学的知识点。

学前阶段还有学生安全性的需求，在这一点上带有安全性能的智能手表、智能手环等相关教育产品会大受欢迎。很多互联网教育公司已经进入到该领域，我们在后面还会提及。

K–12阶段

K–12阶段市场巨大的潜在规模吸引了很多机构抢滩，也出现了许多昙花一现的案例，但目前市场已对“内容为王”和“线上线下结合”达成共识，那些能够制作高质量的在线课程或产品、能充分发挥o2o模式效益的机构将会获得更多的机会。

从内容上来讲，分为两个部分，一部分是满足公办教育需求的教育内容，比如考试、习题、作业等，这部分产品已经不少。另一部分内容是要满足这个年龄段的孩子课外知识的学习或兴趣辅导。这部分内容可以通过在线或手机端的方式进行一部分授课，但不可避免地也需要线下的运营，所以如何做好o2o是关键。

对于K–12阶段体制内教育体系，由于受到教育信息化建设的利好政策推动，互联网教育的基础设施布局已经有了较明显的成效，但真正的互联网化革新还任重而道远。从目前来看，通过技术服务突破到体系内进而发展为提供整体解决方案的模式最具发展机会。技术提供商或解决方案提供商基于沉淀的用户数据可以发展对C端的内容服务，或创新性地解决教育、教学环节中的数字化问题，这样也许可成为细分领域的突围者。

高等教育阶段

对于高等教育阶段的教育，信息化基础建设已相对完备，且政策导向十分明确，政府和学校都积极鼓励更加开放的学习体系。在MooC平台掀起的浪潮下，高等教育体制内互联网的渗透速度将会越来越快。未来市场机会仍属于提供整体解决方案的技术服务商，或者在课程内容数字化制作上独具优势的技术提供商。

另外，也需要关注高考政策的变化。高考出现的主要变化是全国统一命题的范围在扩大，还有部分学科比如英语是一年多次考试。仅就这两点，各种线上线下的培训机构其实就大有文章可做：多次考试为培训提供了更多的节点，而统一命题为高考相关培训的互联网化也提供了绝

佳的机会——以往需要针对不同的地区设计不同的产品，现在可以做到更加标准化。

留学细分领域

留学细分领域的市场边界也在不断扩大，比如逐步向低龄化延伸。在这个领域，定制化个性服务的趋势越来越明显。有些机构开始通过在互联网上提供免费服务来获取流量，然后再通过增值服务获取赢利。市场机会将更多地留给能够提供多样化服务、能够发挥大数据优势提供个性化服务或合理延伸产业链提供一站式服务的机构。

语言培训和职业教育领域

语言培训和职业教育等细分领域受就业压力和职业竞争压力的驱动，日益蓬勃发展。由于用户的诉求主要是应试和技能提升等功能性需求，所以能够在某个细分培训领域深度垂直且能够建立口碑的品牌一定会具有发展的机会。

兴趣培训领域

兴趣培训领域涉足的业务非常广泛，而且呈现出百家争鸣的景象，但目前还未出现非常突出的机构，在这个领域的B2C类型的互联网机构应关注探索与线下培训机构的业务结合，C2C类平台则应关注社区体验来提升活跃度，进而提升用户黏度和消费转换率。

融资领域

多层次融资渠道的发展也是该行业不可忽视的机会信号：首先，中国互联网教育行业的企业在一级市场备受财务投资者和战略投资者的青睐，目前语言培训、职业教育、K–12等细分领域的创业机构是最热门的投资目标；其次，新三板的开放为中国教育类企业提供了预上市的平

台，其融资能力和治理水平都将有机会得到提升；再次，国内A股上市流程正在逐步改革，流程不断简化且有向注册制发展的倾向，这一切都将为教育机构上市带来福音，这也将反过来疏通一级市场投资者的退出通道，刺激前期投资的热潮；最后，美股、港股市场近些年对中概股的认知度和认可度在不断提升，也是企业融资的重要地盘。随着互联网教育概念越来越受到投资者的追捧，未来国内A股和美股可能形成一定的联动效应。

中国互联网教育的“七宗罪”：风险识别

面对充满想象力的蓝海市场，行业先驱者和资本投资者前赴后继，但经过一番大浪淘沙之后，我们也看到不少行业“先烈”被拍在了沙滩上，留下了血淋淋的经验。总的来看，涉足互联网教育的机构切忌以下“七宗罪”，避免出现这七种常见的错误。

第一宗罪：与巨头比拼平台模式

平台模式要求强大的流量聚合能力，在BAT巨大的优势面前，只有两类企业可以尝试做平台：一类是同样具有雄厚的资金实力且可以持续投入平台建设的企业，比如YY教育就用资本砸出了一个互联网教育领域的大平台；另一类是在某个垂直领域发展起来后转型做该领域平台的企业，比如沪江网。就如消费品电商行业，尽管前有阿里巴巴呈垄断之势，但在其后的京东、聚美优品、唯品会等垂直电商平台也都发展不错，并成功上市。

除了这两类企业，其他机构最好不要走平台化之路。我们提到过一个典型的案例，K–12领域的梯子网，它从一开始就希望搭建教师、学生、家长三方沟通的平台，最终因无法继续投入而宣告破产。做平台容易抓不住重点，让精力过于分散，不能对用户形成聚焦。曾经走平台化

思路的粉笔网就比较明智，在发现BAT涉足行业竞争后，快速收缩业务，关闭了原先的平台，最终只留下了垂直领域的题库类工具。

粉笔网曾是一个教育培训老师和学习者的互动平台，学习者可关注各领域的老师，内容涵盖考研、四六级、雅思、托福、公务员考试、司法考试、摄影、瑜伽、潜水等几十个学科。粉笔网于2012年8月正式上线，上线前就已获得IdG千万级投资。但是2014年11月，粉笔网内容被全部换下，宣布停止运营。其关闭的主要原因是：平台的战略定位不适合长期发展，后劲不足，难以在短时间内形成规模和气候，于是它们选择了转型，专注于“短平快”的答题类项目猿题库。

粉笔网的“阵亡”可以说是整个平台类公司发展的一个缩影，作为第三方平台，不仅要为机构老师服务，还要为学生服务，而且前期投入很大，需要足够多的内容，整个过程烦琐漫长，一旦资金和内容跟不上，就很有可能做不下去。另外，资金和流量都很优越的巨头陆续涌入，令整个产业链的竞争更为激烈。比如我们已经看到跟谁学这样的o2o平台迅速崛起，9个月的时间就已经达到2.5亿美元的估值，而且获得了5 000万美元的融资，在这种情况下，我们就不得不为其他同样是o2o模式的互联网教育机构捏把冷汗。

第二宗罪：脱离线下资源支撑

互联网教育虽然少不了在线模式，但是对于大多数机构来说，纯线上模式也是难以持续发展的。比如对于C2C平台来说，如果没有线下资源的支撑，线上导入的流量就很难导出。决胜网就是一个例子，它是一个类似于“中间页”形态的平台，它会告诉用户哪一家机构好，哪一家机构离你最近。但是线下的机构并不是由决胜网所有，尽管网站有信用评估机制，但百密难免一疏，如果线下的机构教学质量出了问题，用户首先怪罪的还是决胜网。2015年年初就有人状告决胜网，说通过其出国留学进入的一所大学因为经营不善已经倒闭，于是要求决胜网赔偿。虽然

我们对该事件背后的实际原因还不是很清楚，但不能对线下资源实施严格管控的互联网教育企业就是容易出现这样的“质量门”问题。

还有一个典型的案例是100教育，它最开始打出“线下无用论”的口号与新东方叫板。但不到1年，100教育就食言了，不但要做自营品牌，而且还把这个自营品牌延伸到了线下。被收购后的100教育网校的郑仁强团队已经开始大规模筹建线下培训班，并开始招生，说明o2o的思路已非常明显。可见，线下资源对于任何互联网教育公司来说都是非常重要的。可以说，没有线下支撑的线上机构不是好互联网教育公司。

从其他行业的电商发展趋势来看，我们同样可以非常清晰地看到o2o的思路。比如在房地产行业，链家地产在线下资源非常丰富的前提下也在加强线上平台的建设，同时还开发了丁丁租房移动端服务平台。58同城则收购了安居客，此举说明58同城在拥有平台之后也在不断加强线下资源的积累。同时，我们看到58同城打造了新的子品牌“58到家”。这一互联网生活服务品牌，是为了给用户提供专业的标准化到家服务，主要包括到家保洁、上门美甲、搬家速运三大项服务。毫无疑问，这也是为了帮助58同城更接近线下用户资源。只做平台是不能够保证未来的发展的，向线下发展是互联网企业的迫切需求。

第三宗罪：忽视内容体系研发

纯互联网公司会给行业的传统企业带来不小的冲击，但也容易因为缺乏内容研发能力而最终屈居弱势地位。“猿题库”曾与“华图砖题库”交手，最开始猿题库推出的公务员考试试题给华图带来了不小的冲击，然而华图基于更优势的产品研发能力和题库更新能力给了对方及时的反击。华图砖题库的优势在内容，而且华图砖题库背后是华图公务员产业集群，力量强大。竞争还在继续，我们可以看到猿题库也因此在内容研发方面增加了投入。未来“鹿死谁手仍难预料”，但“得内容者得天下”是不争的事实。

内容对于B2C类型的内容提供商来说更是尤为重要，比如好未来在K–12培训领域的领先地位就是基于其内容的优势。好未来在做大线上平台的同时，始终坚持内容的自主研发，它有自己的教材，而且形成了自己体系的培训，同时还有专职的、专业的教师队伍。这都是好未来保证内容质量，保持行业领先的重要因素。

线上需要发展，但内容永远都是排在第一位的，忽略内容的互联网机构不可能走得很远。

第四宗罪：糟糕的产品体验

从教育、教学角度来看，教育互联网化是为了提升效率和效果，若在线化的体验效果不好，反而增加了教师的负担或降低了效率，那这种互联网教育产品就违背了初衷。此外，从学生学习的角度来看，互联网教育更多是要发挥学生自主学习的能力，来达到提高其学习效率的目的。但学习本身实际是枯燥的，尤其对于K–12阶段的学生来说，其可专注的时间有限，体验糟糕的产品很难吸引学生持续使用。而成人阶段的用户，碎片化学习是他们明显的特性，若产品不能满足该特征，也很难吸引用户。比如有很多互联网教育机构采用简单的录课模式，将线下的课堂简单地放在线上，这就很难有良好的用户体验。目前对于很多初涉互联网教育的机构或教师而言，如何制作有吸引力的在线产品仍然是其发展的瓶颈。

用户体验涉及很多细节问题。我们在前文中就曾提到某些教育应用产品会使用广告条或者弹出式广告作为赢利模式，但事实上这是一种非常糟糕的用户体验。

互联网教育产品需要尽量避免这种情况，注意从用户的角度出发，设计充分符合用户需求和使用习惯的产品。比如像悟空识字，界面设计非常精美，具有很强的游戏性且内容非常丰富，贴合8岁以下儿童的心理特征。良好的用户体验不仅让用户——孩子满意，也让付钱的客户

——家长满意。

另一个关于用户体验的问题是注册。我们会发现很多互联网教育网站在初次登录时先要让用户注册，不注册你就看不到内容。道理很简单，因为这样就可以直接获取用户信息了。但是仔细想想，这是一种好的办法吗？是应该让用户先体验再注册呢，还是先注册再体验？我个人认为前者可能更好一点。在互联网时代，用户的耐心是非常有限的，如果你不能在三五秒内吸引他的注意力，可能就永久地失去他了，他连看的耐心可能都没有，怎么可能会有耐心去填写姓名、年龄、学历等各种信息呢？即使填了可能也是瞎填的，没有太大意义。所以倒不如让他先浏览，如果感兴趣，用户自然会认真注册。其实，现在各大电商网站，比如亚马逊、当当、天猫等都是先浏览再注册。用户可以随便体验，甚至到了最后购物的环节，点击付费的时候再注册也不迟。互联网教育可能无法开放太多的内容，但是不妨参考一下这种办法，让用户先体验，最后再“收口”也不迟。

第五宗罪：“烧钱”烧得太快

目前，互联网教育行业还在发展初期，大部分机构都不具备赢利能力。在这个行业的投资具有周期长、规模大的特点，很多破产的机构都因为对赢利的估计过于乐观，盲目扩张，一旦储备资金用光或风投撤走投资之后，就非常容易出现资金链断裂的现象，严重时甚至倒闭。最典型的案例还是2014年梯子网的快速崛起和破产的故事。

其实资金链断裂的问题背后还说明一个问题，就是摊子铺得太大。对于初创型企业来说，找准最初的切入点很重要，从一个细分领域开始做起更容易成功，而不要把战线拉得过长导致内容补充不上、人员补充不上、资金更加补充不上，所以只能拼命“烧钱”。

作为中小学教育资源共享平台的梯子网，采用的是完全免费的模式。创始人龚海燕曾明确提出要用“3年投4.5个亿”的方法去推动梯子网

发展。平台内容非常庞杂，几乎包含了中小学课程的全部内容，据说梯子网有1 000万道试题。为了运营如此大的一个平台，梯子网需要支付高昂的运营成本，所有给梯子网提供习题、课件、试卷的名校一线老师和教研员不仅是由梯子网挑选，而且梯子网每个月还要给这些人支付工资。在经过几个月的运营之后，梯子网终于不堪重负，导致资金链断裂。虽然梯子网四处寻找投资，但是所有的投资者都认为梯子网平台搭得太大，风险太高，最后都没有伸出橄榄枝。梯子网也就从此消失了。

盲目的扩张、“烧钱”也有可能发生在收购并购领域。比如巨人教育在2013~2014年连续收购了一批培训品牌，包括启明星、学纵、精英英语等。巨人希望通过这一系列的投资迅速扩张自己的版图然后成功走向IPo之路。事实上，当收购之后，像精英英语等机构的运营状况并没有达到理想状况，而且还负有外债。更重要的是，很多机构的品牌定位和巨人的主要业务并不符合，很难实现衔接。巨人教育始终未能摆脱亏损的困境，最终只能寻求清华启迪的支持，2014年清华启迪通过战略投资，入主巨人教育。

第六宗罪：缺乏知识产权意识

互联网手段带来了信息搜集的便捷性，但同时也潜藏着知识产权的风险。随着国内对知识产权问题的关注越来越多，一些缺乏自主研发能力又缺乏版权意识的互联网教育公司很有可能面临法律诉讼的风险。就如2015年刚开始，百度和学霸君就展开了一场诉讼大战。先是学霸君指责百度在旗下多个应用分发渠道下架学霸君，目的是为了扶持自身项目“作业帮”。接下来就是百度通过更新百度百科“学霸君”词条来做出官方回复，指责学霸君未经允许抓取“百度知道”的资源并用于商业用途，涉及抄袭内容多达2 000万条以上。双方争论的落脚点都在百度知道上那些通过用户生产内容形式产生的内容的所有权上。

2015年2月VIPABC和51Talk之间也发生了法律纠纷，VIPABC认为

某位离职员工帮助51Talk窃取了公司的商业机密。可见版权意识在中国商业市场上越来越被重视，企业也需警惕自己埋下的“雷”。

另外，在很多公司创立之初，由于资金的匮乏以及对知识产权保护没有足够的意识，并没有做全类别商标注册，这也是一个隐患。比如传课网、猿题库、宝宝巴士等知名的互联网教育公司的品牌就被别的机构抢注了。这也就意味着，这些公司要么需要以高价从别人手里来购买这些商标，要么就需要换名。宝宝巴士为此付出了数年的努力，并且耗资百万来进行“商标保卫战”。

第七宗罪：对战略投资的风险认知不足

互联网教育行业如此火爆，以至于资本市场上的猎手们都盯上了这块“肥肉”。有人甚至认为“互联网教育未来将成为上市公司的标配”，因为只要通过战略投资或并购手段贴上了“互联网教育”这个标签，上市公司的市值马上就开始飞升。我们看到的案例不少，比如全通教育收购继教网，立思辰收购敏特昭阳，还有传闻中赛伯乐准备将京翰教育资产装入*sT成城来提升此股的股价。

随着这种收购、并购的案例增多，越来越多的企业可能会面临与战略投资并购相关的风险。对于被投资方，很可能存在与战略投资方业务不兼容的问题，从而导致发展受到限制。对于并购方，也需考虑并购标的是否能与本公司的价值观、管理理念、业务模式等融合，一定要避免盲目并购扩张后，由于管理不善导致整体业务衰退的风险。

教育行业并购最典型的失败案例是安博教育。安博教育为了赴美上市，利用资本在全国各地并购了众多的教育培训机构，使得自身体量得以快速壮大，然后整体打包上市。从安博的招股书公布的并购项目来看，2008~2009年安博一共并购了23所学校，而且类别繁多，包括民办大学、教育软件公司、全日制学校、IT职业培训公司等，并购金额从792万元到4.5亿元不等。但是，并购之后麻烦接踵而来，一是管理成本

升高，各种不同文化的企业在一起很难兼容；二是股权变得极为分散，管理决策效率很低。种种问题让安博上市之后一直无法走上良性轨道，股价不断下行，最终被强制退市。

太傻留学2014年被华闻传媒并购，华闻传媒的这次收购主要意图是出于上市公司的市值管理，两者的业务其实相去甚远。母公司华闻传媒无法给予子公司太傻留学充分的支持，而子公司又要受到母公司的制约，冲突在所难免。太傻留学目前日子并不太好过，多多少少也有这方面的原因。

即便是业务领域比较接近的并购也会遇到类似的风险。戴尔英语就在被培生集团收购后，因为文化的冲突而束手束脚，最后因经营不善而被关闭。环球网校被培生收购之后，也没有达到预期目标，从经营模式、管理方式、销售体系等多个方面都水土不服。按照创始人张永琪先生的话说："以前的环球网校是本土化的，用很朴实的方式去做生意。但培生集团是国际化的企业，一切都要标准化、要内控、安全、平稳，哪怕不发展，也不能出事。"这种经营理念的差异肯定会发生冲突，最后环球网校的命运是被出售给了YY教育。

所以战略性收购对于收购者和被收购者来说都是一种挑战，其中存在着太多的不确定性和风险，如何实现业务的协同、如何做好投资后的管理，对于并购双方来说都是必须要面对的话题。

中国互联网教育的"道法术器"：成功之道

对于企业来说，准确地切入一个上升中的行业仅仅是第一步，最终还是需要向内审视管理的内核。而对于互联网教育行业的企业而言，由于一只脚踏在最具悠久历史的教育行业，另一只脚又迈在发展最前沿的互联网行业，要兼顾两者的平衡，需要管理的艺术。接下来，我们将基

于多年企业管理经验，并结合对互联网教育行业的思考，尝试用“道、法、术、器”来概括这个行业企业管理的四个层次，并从这四个维度给出管理实践的建议。

中国道家强调的“道、法、术、器”如果应用在管理上其实很有智慧。首先它们的层次是不一样的：“道”是天道、是本质，在企业管理中则是指企业的价值观和理念；“法”是方法，是指帮助实现企业价值的战略、模式和思路；“术”是指战术、方法和具体的手段；“器”则是指在执行层面最基础层的工具和技术。

“道”是居首位的，然后才是法、术、器，切莫本末倒置。有一种说法，企业分三重境界：第一重境界的企业只生产一种产品（仅仅是术和器的层面做得好）；第二重境界的企业生产一种制度（法的层面做得好）；而第三重境界是最高境界，企业则会注重价值，生产一种文化（道的层面）。所以最伟大的企业卖的都是“情怀”，而不仅仅是产品和服务。

我们会发现世界上那些最伟大的公司其实都是富有情怀的，或者说都是具有伟大价值观的。柯林斯在其著作《选择卓越》中对“10倍速”的企业基因给出了他的答案，其中最重要的一点是“第五级雄心”。柯林斯指出，卓越企业可以有各种风格，可以从事不同的行业，但它们都有一个共同的特点，就是始终坚持投入一个超越自我的事业（第五级雄心）。所谓“超越自我”就是说一个公司的价值观比简单的赢利要远大得多。比如马云创立阿里巴巴的理想是“让天下没有难做的生意”。可能正是这种胸怀才让阿里巴巴缔造了商业帝国。再比如苹果的乔布斯说“Apple要改变世界”，IBM的愿景是“带动人类的进步”等。这些伟大的公司无不具有伟大的情怀。其实所谓“有情怀”就是说这些企业在“道”的层面上占据了制高点，有了伟大的价值观，后面的事情才会顺理成章。

王怀南和邵亦波这两位互联网界的老兵在2006年再次创业的时候决定用一种反商业逻辑的方式来思考公司愿景：抛开“规模最大”和“最有

可能成功”这些因素，究竟做什么最让人热血沸腾？这两位同为父亲的创始人最终决定“为父母搭建一个网上分享交流的社区，做一个基于互联网但不拘泥于互联网的爱的平台”。于是两人从“情怀”开始，做了“宝宝树”这个社区，并从社区一步步走向了母婴电商的成功。

我们认为，涉足互联网教育行业的企业更应如此，需将“道”，也就是教育的本质贯穿始终，这也正是互联网教育的核心所在。互联网带来的最主要是技术和模式的创新，帮助教育突破空间、时间等限制，但从根本上来讲还是落在“教育”二字上，而不是落在“互联网”上。所以无论是提供教育的内容、提供教育的工具、还是提供教育的平台，都需要关注教育的本质——即如何让不同年龄的人群能够更平等、更自由地接受知识、学习技能、拓宽眼界。互联网教育企业都需要有最基本的教育情怀，最核心的价值都应该是做好教育而不是仅仅为了挣钱。

在“道”的层面树立价值观之后，下一步需要考虑的就是在“法”的层面选择战略定位，比如是应该做大而全的平台还是做“精而深”的垂直社区，还是做“小而美”的机构？然后考虑应该如何进入市场，是应该迅速把面铺开还是应该从一个小点突破？

“法”的层面定了之后，接下来是在“术”的层面的修炼，怎样做产品，怎样服务用户，如何优化流程，如何进行营销等。这些“术”决定了企业的战略和模式能不能落地。

最后是“器”的层面的协助，比如是否应用移动App，是否需要智能工具，是否匹配大数据分析技术等。无论是工具还是技术，都是在帮助企业的运营获得更高的效率。

互联网教育行业成功企业所需遵循的“道、法、术、器”可归纳如图6–1所示的框架。

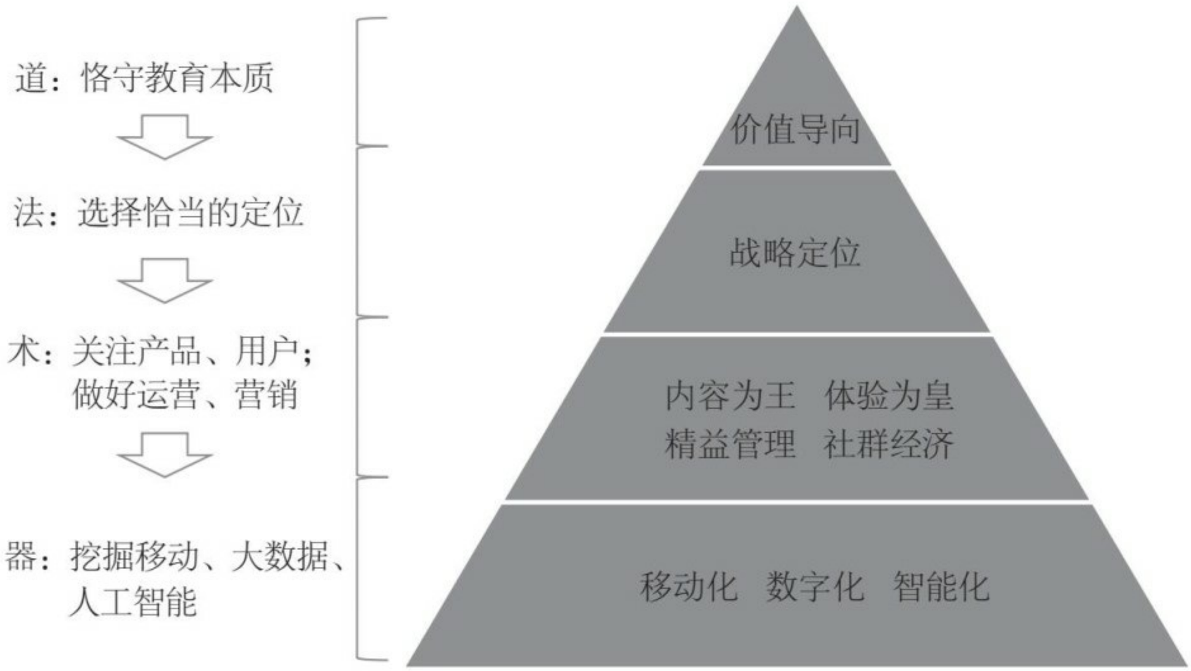


图6–1 互联网教育企业的“道法术器”

“道”——教育之本

我们刚才说过，互联网教育始终要围绕的“道”就是教育的本质，也就是为学习者创造价值，这个核心不可偏离。任何炫目的形式都需要围绕这个教育的内核，否则互联网教育只能是一具空壳。

为学习者创造价值，具体来说就是解决用户的实际需求。而用户的需求无外乎就是用户的“痛点”和“痒点”，如我们在上文分析机会识别时所提到的内容。开发的产品符合这些需求才是对用户有价值的，才是符合“道”的，否则宣传做得再好，技术手段再高明，企业也无法持续发展下去。比如现在市场上有很多题库类产品可能就有改进的空间，这些产品满足学生海量练习、答疑解惑的需求固然是好的，使用图像识别和搜索手段来识别题目也是一种不错的技术应用，但是随之而来的问题是，如果学生用这种技术“抄袭”作业答案怎么办？有了这种“刷题利器”，学生只需要把题目拍个照片，马上备选答案就出来了，索性不用思考了，

那这还是在帮助学生吗？这还算是一种教育吗？当然不能说图像识别类的题库工具不好，只是说企业更应该从教育的角度思考，应该给学习者带来什么样的内容和工具才是最有价值的。单纯吸引用户的手段只能是昙花一现，是难以为继的。假如通过图像识别和搜索之后给出来的不是答案而是相关知识点的提示，是不是会更好呢？

密涅瓦计划

我们来看一下密涅瓦计划（The Minerva Project）的案例。这个被誉为“比哈佛还先进的大学”究竟是怎样践行教育之道的。

密涅瓦计划是2013年由前哈佛校长、美国财政部长拉里·萨默斯（larry summers）和前沃顿校长帕特里克·哈克（Patrick Harker），美国教育研究协会前任会长、斯坦福教育学院终身教授李·舒尔曼（lee shulman），以及著名教育心理学家、前哈佛社会学院院长史蒂芬·科斯（stephen Kosslyn）等教育界名人共同创建的一所全新的四年制“大学”。

我曾经听过一次密涅瓦计划在中国的分享大会，其中国区的负责人和第一届学生代表介绍了这所“大学”的特点。

现代化的课程：密涅瓦计划的主要目标并不是传授知识，而是传授“学习科学”，也就是学习的方法和学习的能力，比如培养创意思想、批判思维、有效沟通能力以及各种思维习惯等。密涅瓦计划倡导的是“博雅教育”和“通才教育”，所以完全没有划分学科，而是全科授课。课程包括社会学、计算科学、自然学、人类学、商科等。简而言之，人类社会的方方面面都有涉及，学校通过这些课程培养学生全面的能力。

优化的课堂体验：密涅瓦计划的课堂完全是以讨论为基础的，讨论有各种形式，包括小组讨论、圆桌讨论、辩论、回答接龙等。在很多情况下，课程是在网上进行的，整个课堂都有录像追踪学习过程，并且实

时记录学习数据，比如个人的反应、参与的程度、回答问题的好坏等，这些都会直接在网上数据库记录下来，教授也可以在下课后调出视频记录为每个学生提供准确的课堂反馈。密涅瓦计划的在线课堂像是多方视频会议一样，全部都是实时的，上课的教学平台可以实现分组讨论功能，教授可以随意穿梭在各个小组之间，也可以组织在线测试。每节课后都会做调查问卷，学生反馈课堂情况，老师反馈学生情况。每节课前会有两分钟测试，然后回顾前一节课的要点。期末考试不允许学生准备，也没有试卷，而是以解决问题的项目形式出现的。

全球体验：密涅瓦计划培养的是具有全球思维的未来领袖，所以其课程开设的地点也分布在全球不同的国家和城市，每一个学期都会到不同的城市生活和学习，包括美国旧金山、印度孟买、巴西里约热内卢、中国香港、澳大利亚悉尼、英国伦敦和南非开普敦等。他们会以班级为单位住在那个城市，整个城市就是他们的校区，充分利用这个国家和城市的社会特点进行实践性的活动。这个学习过程可谓是“周游列国”。

终身职业生涯支持：学生不仅能在上课的过程中接触到很多专家，在不同纬度上对他们予以指导，更重要的是，他们在全球都建立了广泛的人际网络，这些人会在未来为这些学生提供更多的帮助，比如求职，比如职业生涯指导等。许多世界顶尖的公司和非营利机构如Apple（苹果公司）、McKinsey（麦肯锡）、Gates Foundation（盖茨基金会）等都已经和Minerva建立了关系，为密涅瓦计划的学生提供实习和工作机会。

无歧视招生：密涅瓦计划对学生的选拔是非常严格的，要进行多轮考试和筛选，但选择的范围并没有任何限定，任何国家、任何背景的人都可以报名。他们的学生中有的是普通的大学生，有的人已然有自己的公司，有的人是政府官员，有的人是电视节目主持人，还有体育健将等。

密涅瓦计划不是一个单纯的互联网教育项目，它只不过是应用了互联网教育手段的一种特殊的大学教育。我之所以介绍这个案例，更主要的是想说明，这个项目本身的特点不在于它的颠覆性，而在于它对教育本质的把握——打破一切教育的边界和阻隔，为更多的人提供公平和开放的学习机会。

密涅瓦计划做到了课程的无边界性：学习不分专业，内容广泛，侧重于对思维能力和表达能力的培养；也做到了课堂体验的无边界性：线上线下结合，课堂以学生老师之间的各种讨论互动为主，通过主题式项目渗透学习内容，通过技术手段追踪每个人的学习过程；学习过程也是无边界的：密涅瓦计划为学生提供终身职业生涯支持，提供各种优质社会资源；学习地域更是无边界的：学习过程遍布全球，因地制宜，在图书馆、博物馆、公司等各种地方开展；学生来源同样做到了无边界性：全球招生，年龄背景各异，真正实现了“有教无类”。

所以说密涅瓦计划是一个非常有情怀的教育项目，正如他们所倡导的“shape the future of higher education”（重塑高等教育的未来）。以这样一个有价值的“道”作为出发点、作为理念，本身就是值得尊敬的。至于它所采用的互联网手段和技术反而变得不那么重要了，那不过是一个辅助而已。

Altschool

我们再来看一个小学的例子：Altschool。这是一所由谷歌前高管马克斯·文蒂拉（Max Ventilla）于2013年创建的学校。他认为每个孩子都是独一无二的，所以都需要特别关注，需要个性化的教育。Altschool试图通过技术平台和微型学校来实现个性化的教育，并且采取了一系列创新的方法，甚至借鉴了谷歌的大数据技术。马克斯·文蒂拉创办的这所学校，其办学理念是“教育+设计+程序+创业者精神”。

这家在2013年1月成立的公司，当年9月开学时只有1个教室20名学

生；但随后迅速扩张，1年之后已经拥有了140名学生和9个校址。马克斯·文蒂拉并不认为单纯的互联网化对孩子是最好的，他认为理想的课堂依然是线下的小班教学，只有这样老师才能更好地了解每个学生，并进行充分的面对面的互动。但是技术手段可以让老师变得更加“敏锐”，通过大数据技术，老师可以对每一个学生的特点了如指掌，并且根据个人的特点和他们遇到的具体情况提供相应的学习资源和反馈。

在Altschool，学生从学前到8年级的课程会分解成不同的模块，而且会形成数据库。在Altschool开学之前，老师会和学生做一个访谈，通过访谈来充分了解每个学生的兴趣爱好、学习方式、强项和弱点等，然后描绘出这个孩子详细的“画像”（learner Portriat），并录入数据库。以这些数据为依据，Altschool为每个学生量身定制个性化的学习计划，然后依靠软件的帮助来制定全年的学习目标。Altschool每周都会有更新的学习任务列表，学生每天从这些列表上挑选自己感兴趣的项目学习。当完成了所有这些清单上的任务时，就意味着他们完成了既定的学习目标。

这个学习任务清单是不断调整的，当老师发现有些学生进展更快或者更慢，老师会更新生成新的任务清单，然后上传到数据库中。按照文蒂拉的说法，此后当另外一个老师遇到类似情况时，数据库可以将匹配的清单推送给这位老师。这样教学经验能够在内部网络中得以共享。这样在“微课堂网络”（Micro-school network）的基础之上，每个分校都可以因为学生的不同需求使授课进度和授课方式有所不同；但彼此的教学经验都可以不断加入数据库，并为其他Altschool分校所使用。

Altschool的班级是混龄的，有时候会看到9岁的孩子和12岁的孩子一起完成阅读内容，也有可能是8岁的孩子和10岁的孩子一起做数学题。这些安排都是根据数据分析，按照孩子不同的发展状况而制定的。

在Altschool，学生和老师都被赋予了更多创造性的空间，比如像教室的部分装修设计都是由学生和老师共同完成的。他们的老师说：“没

有学生的想法和参与，你是没有办法也不可能布置出一个真正为学生着想的学习环境的。”

和密涅瓦计划有些相似，Altschool的课堂也装有一组摄像头，这些摄像头会持续不断地记录课堂中的情况。老师们在课后可以回看视频，并且给予分析和调整。同时学校也为家长的手机端和PC端安装了软件，家长也可以与老师一起给孩子制定任务清单。每个星期学校都会向学生和家长反馈，同时也得到他们的反馈，然后再根据这些反馈对学习进度做出调整。

Altschool同样不是一家纯粹的互联网教育企业，像密涅瓦计划一样，Altschool把互联网和大数据分析等技术应用到传统教育之中帮助实现个性化的教学。这其实也是为了满足教育最本质的需求。

可汗学院

另一家充满情怀的互联网教育企业就是大名鼎鼎的可汗学院。2006年萨尔曼·可汗创建了这家非营利性的教育机构，它的使命是“让地球上任何人都能随时随地享受世界一流的免费教育”。

在可汗看来，教育的目的绝非考试和分数，“教育的目的是帮助人们收获人生的果实，教育的责任是挖掘人的潜力，教育的使命是提升人的尊严。”可汗认为在数字时代，标准化的教学已经不再适用了，取而代之的应该是基于网络的个性化教学手段。秉承着这样的理念，可汗在创业的路上起步了。最开始的时候只有一台电脑，一块手写平板，一款免费的画图工具，学校的老师、工程师、后台和管理人员都只是可汗一个人。但是可汗的梦想迅速成为现实，到2012年，可汗学院已经有600多万学员，而且还在以每年400%的速度递增。

尽管可汗学院是非营利性质的，但是它得到了谷歌200万美元的投资，也得到了盖茨基金会550万美元的鼎力支持。是什么打动了投资者

呢？我想就是因为“情怀”，因为可汗所做的是一件对所有人都有价值的事情。

正如可汗自己所说，他要创建的是一个“持久的、具有改革推动效力”的学院，他要向学生传递学习的快乐和了解宇宙万物的兴奋感，我们认为，这种对教育的热情和爱才是其视频具有魔力的最根本原因。在互联网教育这个行业，有多少人曾抱怨过内容制作难、成本大，也因此望而止步，而可汗仅凭一个人的力量，利用工作之余，完成了3 000个视频的录制，这背后的决心和热爱，可见一斑。

互联网时代，很多企业的确成功地顺应了时代发展的潮流，一时间获得了众人追捧的荣耀，然而教育是需要穿越周期的，需要一代又一代人的传承和积淀。与教育相关的平台或机构，只有当它真正坚持教育的本质，才能基业长青。Minerva、Altschool以及可汗的情怀就在于，它们不是要做一个繁华一时的平台，而是希望当浪潮退去，教育的价值仍旧闪耀。

“法”——战略定位

“法”主要是企业战略定位的选择，这个定位其实就是你想要做什么事情。无论是运营模式还是赢利模式都基于此。“定位”这个概念最早是在特劳特的营销著作《定位》中提出的，这一概念被誉为是“有史以来对美国营销影响最大的观念”。书中定义“成功的品牌定位就是在用户的心智中找到一席之地”。所谓的一席之地，就是在某个属性维度上（新品类）做到以下几点：一是做第一名；二是做第一名的替代（不是第二名）；三是做反向定位第一名。举例来说，可口可乐开创了一个新的品类，在碳酸饮料里面是绝对的第一名。那么百事可乐为了摆脱“千年老二”的地位就必须做到有所不同，百事从口号上打出“新一代的选择”，从产品到营销都围绕这一概念，在不同年龄段的市场上做出差异，这就是“做第一名的替代”。然后百事又推出新的品类，比如旗下的七喜定位

就是非可乐饮料，这就是反向定位。当年360杀毒在同行都收费的情况下打出“免费杀毒”的旗号，也是用反向定位的方法一举获得市场的最大份额。

定位比竞争重要

简而言之，定位就是要做第一，做不同。所以企业关注定位应该比关注竞争更多一些。竞争往往意味着让一个企业关注已经存在的模式和别人成功的方法，而忽略了自身的核心竞争力。就好像当年微软和谷歌打得不可开交，在多个领域针锋相对，结果并不是两者中的一家明显胜出，而是苹果公司的异军突起，以硬件加软件的模式在移动互联网和智能终端领域取得完胜。如今苹果的市值比微软与谷歌的总和还多。微软和谷歌在激烈竞争，而苹果开辟了一片新的领地，在几乎毫无竞争的情况下取得老大的位置。

在互联网教育行业同样存在着跟风和竞争较劲的现象，当一种模式取得成功之后，马上就有模仿者，所以我们在中国的互联网教育市场上会看到很多扎堆领域。做C2C平台的有“跟谁学”、“1号教室”、“轻轻家教”、“365好老师”、“请他教”等。做题库的有“猿题库”、“阿凡题”、“作业通”、“学霸君”等。好在中国的教育市场足够大，还没有谁能够全盘通吃，所以每家都可以分得一杯羹，但是最终能够胜出的一定是凤毛麟角。随着市场的发展，行业一定会形成聚拢效应，在最终成熟的市场中，市场排名第一的企业大约占据70%的市场份额，第二名只能占领20%左右，而剩下的所有企业加起来最多10%。所以在一片红海中厮杀远不如自己开拓一片蓝海更加明智。当行业中已经出现一个品类的老大时，企业更应该思考的是能不能定位到一个新的品类里去，或者能不能做现有品类的替代和反向产品？

从小处定位

PayPal创始人彼得·蒂尔有一本关于创业的书《从0到1》[注]。书中

一个很重要的观点就是：市场份额的重要性远大于市场本身的大小。市场有可能被低估，市场也有可能扩大，但市场份额的大小代表着一个公司对市场的掌控力。换句话说，在一个充满竞争的大市场里拼得你死我活，去争夺“第一”，倒不如在一个自己能够掌控的小市场里做一个富有创意的“垄断者”，做一个“唯一”。尤其是创业型公司，从小处着眼，然后在垂直市场深入下去，不失为一种更明智的策略。

Facebook最初的市场只是哈佛大学的学生，然后才一步步从北美走向了全球；小米最初的定位是“为发烧而生”，只做发烧友的手机，后来成功之后才推出了红米手机、小米盒子、小米手环等产品；亚马逊最初只是销售图书，慢慢才成长为品类成千上万的零售业电商巨头；新东方当年也是只做托福和GRe培训，获得全国性的口碑之后才拓展到其他语言类培训课程。“小处着眼”的定位可以帮助初创企业迅速在一个小市场抢得先机，获取垄断地位，然后以此为根基再扩张到其他市场，或在垂直领域纵向延伸。

如果我们回顾一下前文提到的“棋盘格局”，未来互联网教育行业会逐渐形成三种势力：“大而全的平台类企业”，“精而深的垂直类企业”，还有“小而美的驻点类企业”。大而全的平台定位只适用于BAT和少数资源丰厚的企业。所谓资源丰厚不仅是说能烧得起钱，还有就是能掌控线上线下的资源。BAT自不用说，和大多数企业的起点是不一样的。只有个别像“跟谁学”这样的企业才可以从一开始就做平台，因为陈向东老师担任CEO，他的名人效应可以帮助这个平台迅速获得丰厚的投资。而陈向东老师也可以以他个人的人脉资源和人格魅力迅速笼络线上线下的老师和学生资源。但这些优势一般的互联网机构是不具备的。对于大多数刚起步的互联网教育企业来说，小而美的模式或精而深的模式更为合适。一个初创企业如果能够找到一个几乎没有人和你竞争的市场，那绝对是完美的起点，先生存下去，然后再深入发展，最后有机会的话再向规模化拓展。一个典型的例子就是有道词典。最开始只是一个查词的工具，后来开发了“有道翻译”、“职场口语”等App，2013年又推出“云图

书”。云图书实际上已经有一点儿平台的意味了，它并不只是普通的电子书，而是涵盖了多种交互类型——阅读、点读、播放与复读、答题、闯关机制等。有道词典更通过“云学堂”直接向互联网教育平台跨进。在云学堂上可以收看英语听、说、读、写各种在线课程。

我们来看看在互联网教育市场上，还有哪些企业像有道词典一样是从“小处定位”的：“极智批改网”专注于英语口语、英语作文和英语文书的批改。英语培训和出国留学市场的红火不用多言，留学中介和培训机构也数不胜数，但是极智批改网另辟蹊径，没有提供全服务，而是通过互联网手段专注于相关考试内容或文书内容的“批改”，这算是找到了一个比较“利基”的定位。

2013年上线的“英语流利说”是一款专注于英语口语的在线教育产品，定位也非常清晰，就是“英语口语兴趣学习”。这款产品以闯关游戏的模式让用户获得非常好的用户体验，有专门的语言识别团队服务用户。曾一度跃居苹果应用商店（App store）总排行榜第二名、教育类第一名，已经获纪源资本数百万美元的融资。

再比如“计蒜客”专注的是编程培训，它并没有像其他职业培训网站那样开放众多的IT培训内容，而是把注意力完全集中在编程上，如C语言、Java、Ruby等内容。计蒜客采用的教学方式是“在线非视频”，而且强调多交互和实时同步实践，目标是让学习者获得更深入的学习体验。目前计蒜客产品已经进入清华大学、北京大学、中国科学技术大学、南京大学等多所知名高校的课堂，在课前摸底考试、督促学生课前预习、检查学生课后作业等环节帮助老师提升效率，而且也在“反转课堂”方向做了有益的探索。计蒜客把自己定义为“非传统视频模式的在线计算慕课平台”，在2014年获得了来自紫辉创投的数千万元人民币的pre-A轮的投资。

还比如“邢帅教育”最初只是做Photoshop培训的，在YY教育平台上迅速壮大，如今已经独立生长，成长为年收入破亿元的综合性IT培训机

构。这也是从点到线再到面慢慢成长的过程。

在“道”的层面上要做到尽可能的大，最好胸怀天下，这是为了保证企业能够长远发展。而在“法”的层面，开始的定位却要小，从小处着眼，步步为营。“所谓仰望星空，脚踏实地。”这就是一种辩证。

为了找到这个“小”的定位，有时候就要做出选择。而选择不做什么比选择做什么更重要。当有太多的事情可以做的时候，就要懂得放弃。一个互联网教育企业需要想清楚当有能力同时做内容和工具时，是否应该先做内容？当软件和硬件都有能力生产时，是不是先把软件做好？当有平台、有内容、有工具时，到底哪一环节才是业务的重点？这选择里面充满了智慧，更需要勇气。

乔布斯重掌苹果帅印的时候，砍掉了当时70%的产品线，后来做手机也只有iPhone一款，但苹果就凭借这一款产品占据了全球智能手机市场利润的70%。所以有时候“舍”是为了“得”，因为少即是多。

在小市场占据先机

即便是在一个“小”的市场上，若想获得霸主地位，也需要一定的进入壁垒，或者通过迅速建立的网络效应，或者通过技术优势，又或者通过深度垂直。

网络效应，简单说就是随着使用某种产品用户数量的增加，规模经济的情况不断得到改善，所有用户都可能从网络规模的扩大中获得更大的价值。此时，网络的价值呈几何级数增长，用户数也形成正向循环。Facebook、QQ都是用这样的手段构建了自己的壁垒。但是，需要注意的是，仅靠“网络效应”并不能保证壁垒坚不可破，一定要基于相对“安全”的市场基础才可以。换句话说，只有当威胁到企业的其他竞争者尤其是那些“巨头”们还没来得及进入该市场时，小的初创型企业才有生存的希望。当年红火一时的Talkbox、米聊其实也在短时间内积累了巨大

的网络效应，但是它们犯了一个严重的错误，就是和腾讯“掰手腕”。他们没有找到自己的“利基市场”，进入的是广袤的大众市场，所以无法迅速占领高地。当微信出来之后，没有明显优势的产品在腾讯强大的研发能力面前就显得微不足道了，所以只能落得今日的惨淡光景。对比来看，陌陌却可以在众多社交媒体的夹击之下依然生存较好，而且在微博上市之后紧随其后。这就是因为陌陌没有和“大佬们”正面形成对抗，走了一条自己的路。抛开产品本身道德因素的争议不说，它至少在自己的“势力范围”内形成了网络效应，达到了壁垒的效果。互联网教育公司也需要在自己所处的市场中迅速产生网络效应，不管是哪种教育类产品，连接的老师和学生越多，使用者越众，这个产品的价值就越大。所以“跑马圈地”是非常重要的，而且速度要快。

另一个手段就是通过技术来构建竞争壁垒。比如我们前面介绍过的案例“皮影客”，其相关动画技术领先世界同行至少三年。用户利用皮影客的开放工具可以在三五分钟之内就制作一段简单的动画。毫无疑问，这种技术上的优势可以让它在相关领域占据足够的市场，并且在相对长的时间段内保持领先优势。正是因为有了这种技术的底气，皮影客现在已经面对大众全面开放。

还比如科大讯飞，在智能语音领域具有很强的自主核心技术，为不同的行业企业和移动互联网开发者提供语音技术和语音应用开发工具，这些企业不仅是其客户，也为其提供了丰富的语音数据，进一步提升了科大讯飞技术的优势。具有高壁垒的核心技术为其向不同领域包括互联网教育领域的拓展提供了无限的可能。在智能语音这个领域科大讯飞已经是国内无可争议的王者。

所以互联网教育产品除了注重内容本身之外，科技含量同样重要。技术专利越多，壁垒就越高，否则被抄袭和被超越的可能性就很大。

第三种构建壁垒的方式就是“深度垂直”。举一个其他行业的例子。拉手网前任CEO吴波再次创业的项目叫“美澳居”。这个项目打造的是一

个跨境的房地产P2P交易平台，集开发商、经纪人、购房者三方于一体，颠覆了传统的营销理念，实现了房产销售的互联网化。据吴波介绍，这个创业项目2016年即可实现赢利，原因就在于深度垂直。当把整个产业链上的各个环节都打通之后，利润的空间也就掌握在自己手里了。这其实就是我们说的从小而美做到了精而深。

亚马逊曾经以5.4亿美元的价格收购了一家专门做母婴类产品生意的电商diapers，还以8.7亿美元收购过一家专注于鞋子的电商ZAppos。这两家企业之所以引起亚马逊的注意，是因为它们在垂直领域重度整合，精细化运作供应量和网站经营，创造了非常良好的客户购物体验和卓越的销售业绩，就连亚马逊这样的巨无霸也竞争不过，最终只能通过收购了事。

好未来最初在一二线城市的K–12培训领域建立优势地位也是通过深度垂直实现的，从内容到服务、从线下到线上完成深度整合。宝宝树是另外一个垂直整合的典型。它最初是从母婴社区开始起步的，后来逐渐发展出社区引导的电商平台，还开发了孕期盒子、“米卡”早教包、叽里呱啦英语App、B–smart智能手表等一系列线上及落地产品，甚至还曾开设了线下的早教中心（后来关闭），在母婴领域成为行业的绝对领先者。

“术”——企业运营

“术”是方法，是手段，是企业的具体运营管理。对于互联网教育企业，应从四个方面来理解“术”：一是要做好产品，在互联网时代内容为王，产品为王；二是要服务好用户，用户的体验至上，没有好的体验，黏不住用户；三是内部的流程管理要做好，实现精益化的管理，快速迭代，小步快跑；四是要关注社群的建设，通过社群做好营销和服务。

内容为王

做产品首先要有一种“极致”思维。按照雷军的话说，“极致就是把自己逼疯。”小米手机的包装盒是经过设计团队6个月的打磨，30多个版本的修改，上万次的样品测试之后才推出市场的。苹果的乔布斯也曾因为设计上的一点点瑕疵，就把即将上市的iPhone打回去重新设计，这就是极致。

互联网教育最核心的产品就是内容，把教育内容做到最好，做到用户满意，甚至超过用户的预期，那就算是达到了极致。

为此，首先我们需要了解互联网教育的内容应该如何设计和生产。互联网教育区别于传统的线下教育，形式是不一样的，体验也是不一样的，所以如果像20世纪90年代传统的网校那样把线下课程录制后放在网上，这种形式已经不太符合用户的预期了。

我们需要把互联网教育看作一个整体系统，在这个系统里包含了内容、学习设计和技术手段，同时也包括了学习者的动机、参与者的热情、知识结构和个人的学习风格，以及学习者与教育者、学习者与学习者之间彼此的互动，甚至还包括学习的环境因素等。所以所谓“好的内容”设计既要符合教育本身要求的专业、准确和精炼的标准，也要从学习者的角度出发，符合学习者的需求和学习特质，尽可能贴近学习者的应用场景，以便于学习和应用转化等。

互联网教育与传统教育最大的区别在于由以教育者为中心转变为了以学习者为中心，所以必须为学习者量身定制学习内容。对不同学习者，内容的好坏因人而异，关键看能否满足个人的需求。虽然奢望对每一位用户都提供量身定制且符合个性化需求的内容，在目前看来还是一件成本过高且不太现实的事情。但是如果尽可能细化内容，为某一类人群提供匹配的内容，提高内容的针对性，或者激活学习者的学习兴趣，让其去自主搜索、寻找适合自己的内容，还是能在很大程度上实现定制化的。

所以内容要想实现以用户为核心的定制化，需要解决两个问题：一是针对某一类人群有满足各种需求的内容，或者有更加丰富的内容可以针对不同的人群进行品类细分；二是可以充分调动学习者的积极性，让学习者有兴趣、有动机去搜索内容，甚至让用户生产内容（user Generated Content，简称uGC）。内容的积累绝非一日之功，学科网是通过和3万所中学建立的合作关系才使其成为中国最大的教育资源门户网站之一的，网上不可计数的各种试卷、课件、教案等丰富的内容才让用户有兴趣成为会员。好未来在线上用它的网群战术也积累了大量内容，高考网、奥数网、作文网、英语网、幼教网等，在K–12领域几乎应有尽有，如此丰富的内容对线上线下的导流起到了很大作用。

有了内容，下一步需要解决的就是用户动机问题。不仅要说服用户使用你的产品，还要说服他们长久地使用下去。学习者的动机可从内部动机和外部动机两方面来看。内在动机有：成就感、好奇心、兴趣、社会认可等；外在动机包括：学历证书、好成绩、好工作机会、技能的提升、社交网络的扩大等，如图6–2所示。

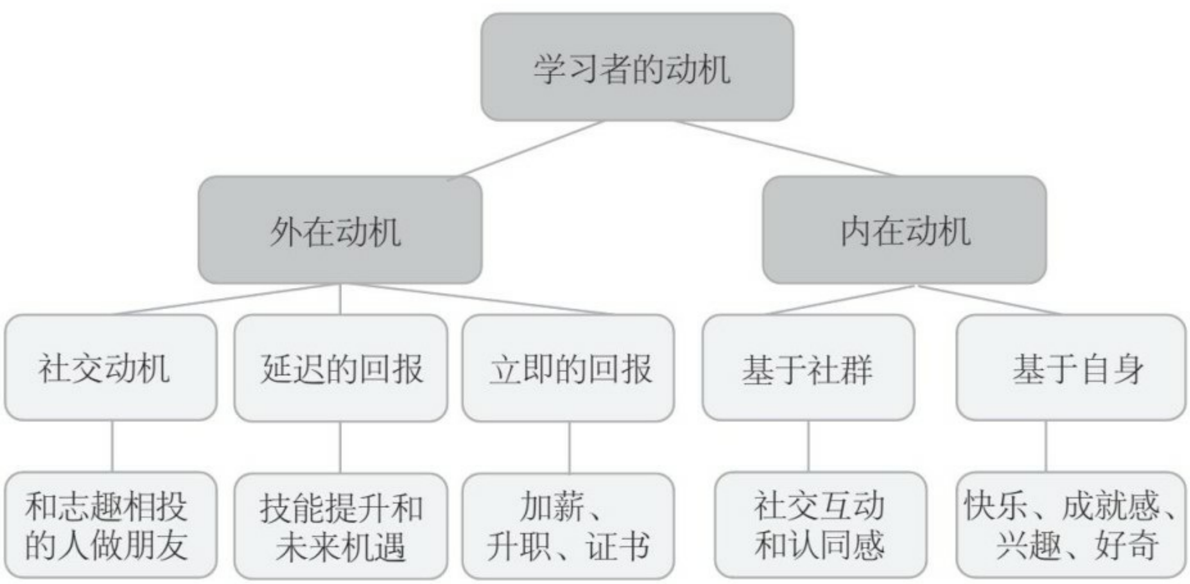


图6–2 学习者的动机

所以课程设计与开发必须从学习者的需求出发，结合不同的年龄

段、不同人群的动机，以及他们的应用场景来做内容，这样才能帮助学习者提高学习的效果，才能够“做出好内容”。“好内容”不能只是单纯的“有料”，还应该包括教学转化、学习路径以及表现形式等，以适应不同学习对象的需求和动机。

以往的在线课程，很多内容多为直接照搬线下教学方式，或录播或直播，不管是否有互动，教授方式都为单向的灌入方式。这种方法并不适用于线上，因为在线上只要用户不喜欢，不管你的内容多么优秀，都不会坚持看下去。所以内容的讲授方式与讲课的形式非常重要，甚至形式本身已经成为内容的一部分。比如可汗学院为了吸引K–12年龄段孩子的注意力，刻意把每段课程都控制在10分钟之内，而且视频上并不出现真人图像，而是通过技术手段只播放粉笔在黑板上的书写过程，还原了整个教学过程。这样一来，就能最大限度地将线下的教学场景还原到线上，从而达到比较好的教学效果。

另外，在线教育的内容和形式一定要考虑目标受众的年龄段特点，比如做学前阶段或K–12阶段的在线课程设计者，就必须懂得少儿和青少年的心理特点，如果不知道孩子们的认知能力水平和心理发展状况，设计出来的产品就有可能不被接受。比如“花朵网”是一家针对小学生的全动画网络教育平台,这款产品将学习与游戏相结合,寓教于乐,从内容到形式上都符合小学生的年龄特点。

体验为皇

说完内容，我们再来说说用户体验。对于互联网经济，我们一般都说“内容为王，体验为皇”，可见体验的重要性相对内容来说有过之而无不及。所谓体验就是用户对产品和服务的一种主观感受。所谓体验好，就是让用户感觉很爽。

做互联网教育同样需要让用户有超预期的爽的体验。这种爽的体验一是来自好的产品设计，二是来自优质的服务。互联网教育一个最大的

优势就在于可以通过技术手段实现“游戏化”的教学场景。这种游戏化的形式不是简单的娱乐化，而是把游戏中的某些理念应用到教育中。比如某些K–12在线教育品牌在学习过程中安排了“打通关”的环节，学习好的还可以获得徽章等奖励。这种方式让学习者获得很强的成就感，而且因为学习是连续的通关，学习者必须坚持学习才能走到最后，这样一来黏性也就大大加强。其实这种手段在成人的互联网教育中也有体现，比如像“多邻国”、“英语流利说”等工具，同样有通关、奖励等环节。这种产品虽然不是游戏，却与玩游戏一样，让人感觉级别越高心里越爽，通过实现目标让学习者产生“荣耀感”或“成就感”。而且这种软件经常会让学习者进入某个社区，在社区里一起学习，一起展示学习的成果，比如今天做题成绩好的话可以排在前几名，就可以在社区炫耀，或者分享到微信朋友圈显示这种“江湖地位”。学习获得的经验值还可以通过虚拟商城兑换金币或宝石等来满足虚荣心。这一系列方式为的就是让学习者的体验很爽。

在线教育产品需要按照学习者不同年龄段的认知特点设计相应的游戏关口，时间、内容长度都应有所不同。产品设计应从学习者那里得到的数据统计出最佳方案。利用游戏里面的“荣耀感”、“归属感”设计课程是开发在线教育产品的必修课。

事实上，这种游戏化的设计不仅仅是形式上的体验提升，更从实质上帮助了学习者。因为根据研究表明，对于学习者来说这种基于游戏的互动式学习效果最好，能够帮助学习者掌握学习内容的95%。比较而言，单单是视频或音频的展示只能达到20%的学习效果（见图6–3）。

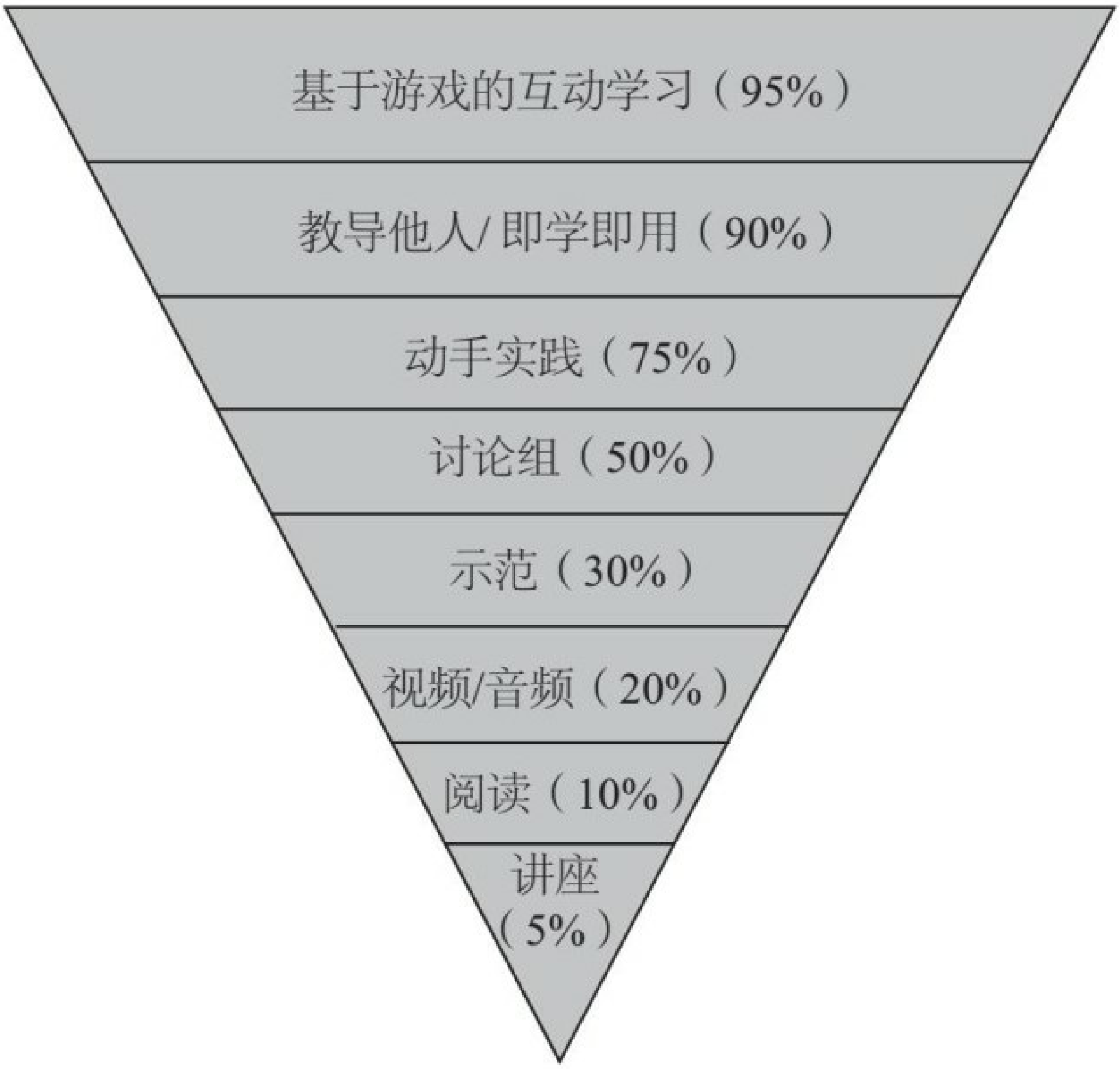


图6–3 各种形式的学习效果

用户体验的另一方面来自优质的服务。有一个卖坚果的名为“三只松鼠”的电商，在送货的时候会精心选择包装箱，而且会附赠纸袋、夹子、纸巾、杂志等，这就是超预期的服务体验。还有著名的微信公众账号“罗辑思维”每天一分钟准时推出，数年不断，这更是一种对服务体验的极致追求。

做互联网教育更是直接和人打交道，每天面对家长和学生，所以更需要人文的关怀。这种关怀可能是线上的也可能是线下的。在线上，学

生会有答疑解惑的需求，老师是不是可能24小时在线？是不是能做到有问必答？有求必应？在线回应的时候，老师是否能够注意到学生的感受？而老师和学生之间的互动也可以通过文字、视频、音频等多种形式，让学习者感受到不同纬度的交流和关怀。另外，学习是一个闭环的过程，需要有知识的传授，也需要有知识的内化。所以互联网教育机构需要对学习者的成果予以定期反馈，并给出改进的意见，这样才是完成了学习的闭环。比如有的互联网教育网站会比较真实地模拟课堂学习的环境，达到更高效的师生互动效果，并且同步录制教学过程，课后会帮助学生回顾学习内容，而老师会针对个人学习情况给出评价。这种服务体验就会让学习者感觉很好。

而线下的体验同样重要，有些互联网教育公司就把服务延伸到了线下。三好网、顺天府学等曾经有过线下运营经验的公司在这方面做得比较好，当学生需求无法通过在线形式解决的时候，他们甚至会派人登门拜访。这种服务虽然成本很高，但带来的体验绝对是很好的。

面对面的线下体验有时候更直接，带来的营销效果更好，所以很多线上的机构也纷纷打算开设线下体验店增设服务点，比如沪江网校、101网校。其主要目的是增强企业和用户之间的黏性，打消家长对在线教育“看不见摸不着”的担忧。于是它们通过线上线下结合的o2o模式，增强用户的体验，将“虚拟的网络”搬到线下。101网校旗下的101学酷在开发个性化直播一对一在线课程的同时，也在建设本地实体学习中心，让参与在线一对一课程学习的学生及家长可以在当地找到真实的服务。据悉，101学酷的学习中心主要作用是对线上的学生进行监管和督导，实时监控学生线上学习进度、学习成绩以及作业完成情况，并对未完成课程的学生进行提醒；对于学习记录出现异常，如多次无故旷课、拒绝完成作业的学生，班主任将进行电话沟通，找到原因。同时，每个学生的学习效果都会通过数据量化呈现在电脑上，由老师做出评估报告，定时反馈给学生和家长，并提出学习建议。此外，学习中心还会定期组织学习参加线下活动，使线上线下融合更为紧密，更让教学双方走出网络

直接对话，增加彼此的信任感，从而培养忠实用户。

按照沪江网CEO阿诺的说法：“在线教育是主场，线下教育是客场。”这些举措从根本上来讲都是为了增强用户的服务体验。

用户体验还表现在很多细节上。美国的在线家教平台Instaedu在使用上就非常简洁方便，打开网站之后右边会有一栏根据用户个人信息推荐的老师列表，很像QQ的好友列表，点头像就可以直接给选择的老师发消息或预约课程。点击老师的名字还会弹出详细信息，显示老师的个人资料、用户评价以及回复率和等待时间等。网站标榜的是30秒就能为学生匹配最适合的老师。比如孩子要补习数学，他平时很喜欢打篮球，那系统可能会为你推荐一位前杜克大学篮球队的家教老师来教你。这就是一种便捷的用户体验。

传课网在互动直播方面一直也很有特色，多人在线课堂能够聚合更多的学习者，让用户与用户之间、用户与老师之间能够充分交流和分享，通过提升学习者的兴趣和参与度来激发用户的学习兴趣。为了增强用户体验，传课网一方面加强对老师的管控力度，引入了课程评价系统来保证教师的出勤率；另一方面在全国不同的网络节点部署了大量服务器，来保证直播课程的流畅度。同时，为了提升用户学习效果，传课网还进一步解决了实时语音交流中困扰用户的回声问题。这些都是从细节上优化了用户体验。

精益管理

为了做出精良的内容和优质的体验，互联网教育公司必须在管理上多下功夫，用精益的方法来做运营。精益管理涉及的方面很多，比如销售管理、客户关系管理、人力资源管理、财务管理、IT管理等。这些都需要企业下很大的功夫，在这一点上，互联网教育企业与其他行业的公司并无本质差异。我们就曾经帮助多家教育机构从以上维度进行管理的优化。

但是对于互联网公司来说，尤其是初创型企业来说，产品的快速迭代是最为核心的。在产品开发流程方面最值得借鉴的就是埃里克·莱斯提出的“精益创业”的方法，而这种方法的核心是MVP（Minimum Viable Product），即“极简的原型产品”。

“极简的原型产品”是指将创业者或者新产品的创意用最简洁的方式开发出来，可以是产品界面，也可以是能够交互操作的胚胎原型，然后直接把这种原型产品推向用户，并且通过用户的反馈来改进下一代产品，实现快速迭代。这其实就是一种“小步快跑”的方法。与传统的方法不同，极简的原型产品不会对产品精雕细琢，研发到完美之后才推出市场，它宁愿以一种不完美的形象示人来换取速度。它的最大好处是原型产品能够非常直观地被客户感知到，有助于激发客户的反馈意见。通常，极简的原型产品有以下四个特点：充分体现了项目创意、能够测试和演示、功能极简、开发成本最低。

用精益创业的这种方法可以很快测试出产品是否符合用户需求，并以此来灵活地调整方向。如果产品不符合市场需求，那就马上退出，做到“便宜地失败”，而不是“昂贵地失败”；如果产品被用户认可，那就通过客户反馈不断学习，挖掘用户需求，不断优化产品。

在互联网时代，讲究的是“天下武功唯快不破”。质量重要，但并不需要完美，在速度上领先更为重要。不必追求一次性满足所有的需求（这也是做不到的），而是通过一次次的迭代和改进让产品慢慢成熟。以微信为例，1.0的时候只是基本功能，2.0的时候加入了语音功能，3.0的时候有了摇一摇，4.0成为开发平台，4.3引入公共账号，5.0加入了游戏和支付功能，等到了6.0版本，朋友圈已经可以看视频了。不断的迭代给了用户不断的惊喜。互联网教育领域同样需要快速的迭代，因为市场是多变的，用户的需求是多元化的。据我所知，很多互联网教育产品的迭代速度已经是按周来计算，比如“校内外”就几乎是每周都会有新版本的更新。

产品快速迭代背后的逻辑其实是从客户实际需求出发，满足客户的价值。客户价值体现在产品价值、服务价值、品牌、渠道等多方面。企业要尽可能给客户让渡更大的价值——让客户付出的体力、金钱、精力更少，而得到的产品、服务与情感享受更多。这就是我们刚才提到的体验。

而了解客户需求就需要更多地与客户交流。不断地进行客户访谈、收集客户反馈也是精益管理中的一部分。具体而言，就是要走出去，找到自己产品的潜在客户，通过与他们反复的沟通来找到解决问题的答案。收集客户反馈有直接的方法和间接的方法两种，直接的方法包括现场使用、实地观察；间接的方法可以通过设计的反馈渠道了解关键信息，比如客户对产品的整体感觉、不喜欢的功能点、认为需要添加的新功能、认为某些功能点应该改变的方式等。永远不要闭门造车，而要通过收集数据来支持产品设计。

现在很多互联网教育公司都很重视用户的反馈，比如像“洋葱数学”、“问他”等网站，已在比较醒目的位置上都有“反馈”栏目，用来收集客户意见。这种做法显然是明智的。事实上，企业还可以设计一些微访谈的问卷，用主动收集的方式来收集反馈。

除了收集客户反馈之外，企业还可以让客户参与到产品的制定过程中。未来在线教育需要做到跟随学生的需求，有针对性地开班，根据学生的需要增加或减少学习的内容，满足不同的需要，这样不仅能降低运营风险，而且真正能够做到以学生为中心。

当充分了解客户需求之后，一个更理想的状态是“讲课与学习的动态匹配”。传统的模式是一门课由一位老师授课，但是每位老师都不能保证对本门课程的所有知识点都完全精通。未来的互联网教育平台需要充分利用互联网的动态性，将一门课进行拆分，将每个知识点分配给最适合的老师进行讲授，从而提高教学效果。

社群经济

未来商业的核心必将是以社群为单位，即以兴趣和相同价值观集结起来的相对比较固定的人群。我们熟悉的“罗辑思维”、“锤子手机”、“小米”其实都是以社群为基础构建的商业形态。社群的最主要的特点就是：去中心化和兴趣化。当教育跟互联网结合之后，也必然给教育带来社群化的变化。教育将以一种新的组织面目示人，各种互联网教育产品都类似于一个一个的社群，学习者不再是孤立的学习状态，通过各自的兴趣而聚集，在社群里各领域的人都有机会相互认识，彼此交流，一起学习，甚至互为师友。

其实，很多互联网教育企业一直都在探索通过社群来带动业务的发展，好未来就是一例，早期的“e度论坛”就是社群的雏形，按照学习阶段将家长和学员划分成不同的群组，组织在一起进行交流，比如有“小升初”、“初一”、“高二”等各种群。后来在移动互联网出现后，e度论坛更名为“家长帮”在社群互动上有了进一步的推进，由于是在移动端出击，用户增长量更快，家长帮运营半年就超越e度论坛10年累积的数据。而好未来的老师也在自己运营着一个又一个小的社群，比如他们有的名师建立了十几个QQ群，大概能达到3 000~5 000人的规模，热心家长在群内帮助维持秩序。有时候老师会在群内向客户征询意见，为什么最近销售业绩不好？为什么最近学员反馈不积极？而家长就会告诉他，可能是你这个星期没跟家长沟通，或者没发表文章。于是他就会根据客户反馈做出调整。QQ群也成为好未来老师的另一个收入渠道，有的老师会在QQ群里直接进行答疑辅导并收取一定的费用。所以社群在互联网教育中的应用可以很广泛，用户导流可以通过社群展开，客服可以通过社群运作，甚至教育形式本身也可以做成社群。

沪江网也是社群运作的高手。十多年前沪江网只是一个名为“沪江语林”的BBs，阿诺作为技术兼站长，主要工作之一就是运营，而“沪江语林”在短短5年时间内积累了30万用户也足见其运营的成功。如今沪江

教育已经成长为全国最大的语言类垂直社区。所以社群运作的好坏直接决定了互联网教育企业的成长速度。

那么如何才能运作好一个社群呢？这里面其实有很多学问。首先要选定人群。一个社群的真正内在驱动力来自人们“渴望分享的愿望”，所以社群的真正内核在于聚拢一批愿意彼此分享的“志趣相投之人”。这群人的基本目标应该是一致的。比如“毛豆网”聚集的是一群喜欢编程的人，“手工客”聚集的一群喜欢手工艺的人。目标群体确定后，社群的主题和内容也就能定下来。

社群还需要比较专业的人员进行管理，比如像“家长帮”在每个论坛板块都可以看到比较专业的帖子，大多是由标识带有“师”的一群人发布，这些人多为好未来的老师，这群人不仅提供高质量的内容，还能维护好用户关系。社群说白了就是一个虚拟的社会，所以在社群里最主要的体验就是有互动，有人认可，所以当专业的管理员与社群成员形成呼应后，社群的活跃度就上来了。

社群的归属感来自组织的接纳、认同和鼓励。有问题的时候有人解答，有困难的时候有人帮助，想要倾诉的时候有人聆听，这就是社群的价值。对于互联网教育来说，同样要做到这几点，论坛也好，社区型的应用也好，都要仔细思考：如何能够与用户之间形成亲密无间的互动？如何永远不让用户感到冷清？怎样及时准确地回答用户的每一个提问？如何做到快速响应？如何让分享者获得成就，让围观者获得快乐？怎样组织线上线下有吸引力的活动？

有了专业运营的人员做这些事情还不够，社群能够壮大成长还必须有自运营的机制。如何保持用户的黏性、转换率和活跃度是运营人员必须要做的功课。比如用户被广告或者口碑带入社区之后，一般会先观察，如果有好的内容就会留下，如果社群里有志趣相投的人，留下的可能性就更大，如果社群内可以形成交流，用户的积极性就被调动起来了，慢慢地也会变成内容的生产者。所以社群的管理人员需要不断挖掘

优质的内容和优质用户。比如在论坛中可以把优质的内容贴，利用置顶、推荐、加精华等各种方法推广到离用户最近的地方。然后寻找那些善于带动气氛的人，调动他们的积极性，选取他们作为社群的管理者或者主要参与者，还有线下社区活动的积极推动者。这样整个社群的氛围就能调动起来，内容可以进入自生产的循环，社群也就可以自生长了。社群的自生长不仅可以应用在论坛社区的运作，甚至可以延伸到产品的研发和品牌的推广中。雷军一直强调小米成功的秘密在于“兜售参与感”，说的就是这个道理，小米的消费者已经部分地成为生产者，一部分用户积极参与到产品创新和品牌传播的各个环节。

另外，社群有时候是需要明星效应的。虽然互联网经济是去中心化的，但社群需要有一个节点来强化凝聚力。很多明星的粉丝团体凝聚力之所以非常强大，就是因为有“明星”这样一个节点的存在。某些以明星老师为核心的社群可以达到类似的效果，比如邢帅网络学院就是通过类似明星的效应聚集起人气的，然后通过口碑不断发展壮大。

社群还可以通过分级管理建立层次，比如对初入人员、经验人员和“骨灰级人员”进行分解，赋予不同的权限。小米会为小米核心用户以及为小米做出贡献的网友提供优先购买权，这类人群会拥有小米F码，他们可直接利用小米F码购买小米手机，享受至高特权。这类特权其实是让社群内的忠诚用户更有参与感、归属感和荣誉感，从而逐渐向付费用户转换。小米论坛上活跃的上百万用户就是用这种方法不断和小米绑定在一起，并成为他们上千万用户的发源地。

其实社群经济不仅仅适用于对外的营销和客服，在组织内部同样适用。外部将客户按社群分类会达到精准营销的效果，组织内部按社群整合会提升管理效率。现在其实很多互联网公司都在扁平化、去中心化，内部组织架构不再是传统的垂直结构，而是按照产品或者项目形成社群型的团队。人员结构按照任务自然组成团队，通过共同的兴趣和任务进行驱动，完成任务后再打散，等待下一个社群的形成。这样的组织形态

灵活多变，更适应于互联网时代的节奏。而内部人员由于是通过共同的目标和价值观自下而上组合在一起的，而不是通过自上而下的指派形成团队的，战斗力和积极性自然要好得多。我接触过很多创业型的互联网教育公司，都是以这样的社群形式组织企业。

“器”——工具方法

在“道”的层面互联网教育需要关注教育的本质；在“法”的层面要注重精准的定位；在“术”的层面，需要注重内容的质量、用户的体验、精益的管理和社群的运作。那么接下来在“器”的层面，也就是工具层需要注重些什么呢？我们认为，结合互联网教育的发展趋势来看“移动化”、“数字化”和“智能化”是每个互联网教育企业都必须重视的“器”。

移动端是必争之地

随着移动互联网时代的到来，互联网教育在移动端也步入了“黄金期”。2013年移动学习者调查显示，99%的被调查者认为移动学习的形式及呈现方式提升了他们的学习体验，而且所有的受调查人员都表示移动形式的培训使他们更能完整地完成培训任务。美国出版集团麦格劳–希尔教育公司（McGraw-Hill education）近日也发布了研究报告，报告表明在美国已经有81%的学生正在使用移动设备进行学习，这个数字比2014年增长了40%。而截至2014年11月，中国教育类App总数量已经超过7万个，大约占全国App市场份额的10%。这个数字还在不断增长。

很多互联网教育机构正在加快进军移动端的步伐，积极在移动互联网领域布局。比如中华学习网于2014年10月高调推出了“移动课堂”；主打在线口语的网站91外教也在2014年推出了手机端的应用；2014年好未来旗下的“e度教育网”更名为“家长帮”，实现了从PC端向移动端的转型；另外一家K–12领域最大的一对一辅导机构龙文教育也在2014年推出了一款名为“59错题”的应用，帮助学生弥补知识欠缺，提升一对一辅导的服务质量。通过“59错题”这款应用，老师还能够通过查看错题记录

了解学生对知识点的掌握程度，也可以通过查看之前学生的错题来评定学生现有的水平，给学生量身定制一套个性化的练习题。以上这些互联网教育机构的举动只是众多教育企业拥抱移动互联网的一个缩影，移动互联网教育已经成为一种潮流。

专注于移动端的互联网教育公司在资本市场上备受青睐，例如前文一直提到的“英语流利说”，成立仅仅一年多，内容制作团队也不足15人，但其准确地把握了职场人士时间碎片化的痛点，以及移动网络可随时随地接入的特点，设计了适合碎片化学习的内容，从内容和体验方面下足了功夫，目前英语流利说的累积用户已经突破百万，2014年已获数百万美元融资。

另一家主打“看电影、学英语”的机构“魔方英语”也积累了近百万的用户，2014年10月底获得了800万元的天使融资。

目前，移动互联网的使用者年轻人占了很大的比重，在“90后”和“00后”人群中，完全使用移动互联产品的比重很高，使用习惯已经彻底从PC转向了移动终端。所以开发移动端的互联网教育产品势在必行。

移动端的产品最主要的特点是可以实现学习的碎片化，学习者可以随时随地进行学习。移动互联网学习类产品属于非常“轻”的产品，推广相对更容易，而且一旦对客户产生吸引力，客户的黏度也会更高。沪江网曾经透露，沪江网的页面注册会员从0到1 000万用了10年，同样的数据增长，移动端却只用了一年。对于移动在线教育机构来说，它最大的价值在于流量和用户，抓住了这些，才有变现的可能。

由于移动端比较适合进行碎片化学习，语言类、技能型和纯知识性的课程最为适用，所以我们现在看到的大多学习类应用也都集中在这些领域。而对于需要更多实操的K–12类培训以及一些成人技能类培训比如编程等课程，相对来说难度比较大。移动端的学习比较适合小的知识

点、高频的、低价的学习，这与原来PC端低频、高价正好相反，所以提供的内容是否符合移动用户的使用习惯和交易习惯非常重要。

在移动端还可以更好地实现娱乐化和社交化的属性。比如目前一些受到青睐的移动互联网教育产品，把一些枯燥的背单词、练语法、做习题等内容以轻松的游戏的方式表达出来，寓教于乐，在用户中很受欢迎。而这些工具也往往具备一定的社交属性，使用户之间可以分享和交流。目前关于教育或学习类的App数量已经超过7万个，在App store应用商店教育类软件排行榜上，排名靠前的大多带有娱乐、社交属性。

还有很多创业者加大了微信端的开发投入。目前和其他应用相比，微信占用用户手机总时长更长，在40%~80%之间，而且微信的活跃度非常高，可以说移动互联网的用户基本都有微信。微信公众号的开发成本也相对要低一些，对于早期创业来说，非常适合。可以避免App开发成本高、开发周期长、推广成本高、打开概率低等问题。

另外，很多互联网教育公司也利用微信做营销推广，转换用户。曾经有一家互联网教育公司向我们透露，它已经布局了上百个微信公众账号，积累了数百万的用户量，转换成实际付费用户的转换率虽然不算太高，大概2%左右，但从绝对值来看已然可观。

数据是取胜的关键

未来所有的公司都应该是大数据公司。大数据的分析和挖掘能力必将成为所有互联网教育公司必备的武器。

IBM公司对未来智慧教育的定义包括以下五点：

以学生为中心：教学活动以学生为中心而设计，关注个性化学习与发展。

实时统计与分析：对教学、教育资源的科学分配、集中管理、实时

监测；针对不同角色进行实时的统计分析，支持管理方（教育局）、服务方（学校、第三方教育机构）、公众等多视角多层次的统计分析。

集成管理：对教学过程和管理过程的集成化操作和处理；对教育辅助设施的智能化管理；对优秀教育教学管理体制、流程和规范的快速复制和推广；对个人和群体教育信息的完整性记录和管理。

多样化的互动式体验：多样化的教学工具和方式；无地域和时间限制的公众在线学习；互动式的、体验式的教学模式。

共享资源：高度集成的资源共享、随处随时可得的优质资源。

以上五点是对未来智慧教育的描述，其实每一点都和数据息息相关。个性化的学习要基于数据分析，实时的学习分析也是基于大数据技术的，集成管理需要涉及数据的集成和管理，互动式的学习体验也需要数字内容的交换，共享资源则需要数据的积累。所以互联网教育、智慧教育离不开大数据的分析和挖掘。

大数据的应用可以从数据的获取、数据的分析和数据的呈现三个方面来看。未来互联网教育获取学生学习数据的手段丰富多样，除了通过网络、移动互联网、摄像头等手段之外，还可以通过各种传感器和智能设备，未来学生的桌椅板凳都可能是传感设备，记录学生的行为习惯。互联网教育机构需要通过尽可能多的手段来获取学生的学习数据，作为数据分析的基础。

现在很多互联网教育机构甚至公办学校都在通过电子教材、电子题库和一些硬件比如学习平板电脑、电子白板等来获取学生的学习交互数据。把学、练、考几个环节串联起来，对学生的全方位学习情况予以考察。互联网教育机构还可以通过录音、录像等手段把学习数据抓取、保存下来。

接下来是数据的分析，这个环节其实更为重要。学生学习数据的实时分析恰恰是互联网教育相对于线下教育无法替代的优势。比如通过记录分析学生在观看某段教学视频的时候停留时间、反复程度、完成时间等信息，就基本上可以确定这个学生的学习难点及其兴趣点。

数据分析之后就是数据的呈现，也就是用大数据分析的结果究竟可以做什么。这个需要结合不同的教学场景来看。比如在考试环节，CAT（Computerized Adaptive Testing，计算机自适应测验）就是一种比较常见的基于数据分析的考试形式。在测验过程中计算机不光是呈现题目、输入答案、自动评分、得出结果，而且根据被试者对试题的不同回答，它能自动选择下一个最适宜的试题让被测试者回答，最终对被试能力做出最恰当的评估。因此，计算机自适应测验是因人而异的测验。在习题练习环节也是类似，很多题库类产品都可以根据之前的数据积累，以及对上一道题的分析，给学习者出下一道习题。

但是在学习环节，大数据的应用相对来说最为复杂，因为涉及学生综合素质评测的问题，是一个综合结果，这里面的大数据应用场景非常多，比如可以根据学生个人特点提供个性化的学习列表，或者调整学习进度，或者安排不同的老师和课程等。像Coursera等MooC智能学习平台，通过记录鼠标的点击计算出学生在一张幻灯片上停留的时间，判断对一道题目是否进行了复习，统计网上提问的次数，参与讨论的次数，还有不同学生对不同题目的反应程度，以及在教学过程中哪种表达方式对学生来说接受程度最高等。通过这一系列大数据的分析，制订下一步的学习方案，从而真正做到个性化的学习。

可汗学院就是一个应用学习分析技术促进教学的典型成功案例。可汗学院的学习平台提供了非常强大的学习数据分析功能，其教学活动分为学业成就、重要统计、社区三个部分，每次进入学习页面都提示“建议的下一个学习活动”。系统随时监测各学习者的行为，如教师发现某个环节或知识点的教学视频被学生们反复浏览和点击时，就意识到对学

生而言这可能是一个学习难点，或者自己的讲解有问题，需要据此调整教学。

我们再来看一下school of one的例子。school of one是纽约市教育局推出的一个针对数学科目的实验项目，目的是为学生提供高度个性化的指导，通过为每个学生创建专属的量身定制的学习列表来提升学习效果，学习列表基于每个人的学习优势、需求和兴趣等制定，并根据每个人的学习进展进行动态更新，适应各自的进度。即使同一个学校或同处一个教室的学生都可能有完全不同的学习体验、教学内容和学习方式。

学生最初需要完成一个诊断性考试来断定学习目标，从而形成自己的学习列表，接下来学生需要填写相关个人信息形成“学习档案”（learning Profile），包括喜欢的学习方式、兴趣爱好以及学习风格等。系统软件每天都会根据学生前一天的表现来更新学习列表上的项目，通过学习新的课程来满足学习需求，课程计划与学生的学习档案匹配，更加符合个性化特征。

通过这个项目，老师能够获得学生学习的实时数据，学生只学习他们能力范围内能学会的知识，直到达到熟练学习的程度再添加新的学习任务，这样每个学生都能得到十分个性化、高参与度的学习体验。

school of one采取混合型的教学方式，既有教师主导的大型、小型讨论，也有学生小组合作任务、独立自学，以及在线教学、一对一辅导等方式。除了学校和老师提供的教学内容，还有众多学术合作伙伴的内容支持，为课程库提供了超过2 000门课程。school of one的数学专家会仔细查看每门课程的质量以及覆盖的知识范围，考虑可能适合的学习模型、如何使用这门课程。

随着数据的搜集，这种算法会生成每日课程计划。老师可以查阅并对此提出修改建议，提供更多指导和反馈。整个过程主要通过技术平台来管理，让老师有更多时间专注于教学质量的提高。

在大多数课堂中，老师在整个学年里要完成教育部门规定的内容，每节课都是一次性向学生讲授，在一年中一般不会重复，而school of one的老师分别负责某一系列的知识，而不是全部。学生人数就可以少到只有3人，也可以多达24人，因为每个学生的进度都不一样，老师可能需要多次讲解同一节课，适应不同分组的学生。另外，新老师主要负责小组讲解以及线上支持，直到他们能够胜任综合性的教学任务，这背后都是大数据的应用。

最近国内也有一个初创的互联网教育机构“学吧课堂”，它的大数据技术引起了广泛关注，联想之星为其注资百万。简单来说，学吧课堂是一个在线教育App，它可以根据学员不同的学习水平，量身定制学习方案，其最核心的特点就是“细粒度的个性化”。比如用户在App上学习一道初中化学题，App上的虚拟老师讲解了30秒之后，界面上会弹出一个对话框对学生进行提问，问题针对的是当前这个题目的解题步骤，针对这几个选项的不同选择会导致后续看到不同的内容。实际上，即便不同的学生选的都是答案B，后续也可能看到不同的内容。学吧课堂的技术核心就是基于“细颗粒度数据”的大数据分析，并以此为出发点为用户提供个性化的辅导。

101网校也在大数据驱动的个性化教学方面做着有益的探索。它推出的学生版智能化自适应学习平台就是为学生精心搭建的用以满足学生个性需求的学习平台。据悉，101网校学生版智能化自适应学习平台除了关注课程质量外，还会分析学生的资料，确定学习风格，推荐学习活动序列，并通过分析学习过程中产生的数据，调整学习计划、重新确定学习风格，修改学习任务、推送精准题目。

大数据除了在教学方面的应用之外，对于互联网教育机构来说，同样可以应用在销售领域。比如京翰教育在销售方面就运用了大数据分析和挖掘技术，其呼叫中心的客服电话呼入和呼出都是有录音的，而且录音可以通过系统转换成文字。后台系统再通过数据挖掘和分析，找出关

键词，对客户进行精准营销。这种方式让课程的销量大大提高。

还有，互联网教育公司的网站完全可以参考亚马逊、阿里巴巴等电商的做法，通过追踪和分析消费者在线上浏览、分享、消费等活动的信息，了解用户潜在的学习动机和需求，然后向用户推荐“我猜你喜欢的”的课程。又或者通过学习者已经购买的学习产品，分析推断出他还有可能购买的服务有哪些，然后进行精准推送。当然，学习产品比快速消费品要复杂得多，但是相信有朝一日，这样的场景都是可以通过大数据实现的。

总而言之，按照维克托·迈尔–舍恩伯格在《大数据时代》一书中的描述，大数据具备“四V”特征：数据体量足够大（Volume），能够涵盖一个群体的全貌；数据类型足够多（Variety），包括文本、音频、视频、地理位置、图像等；数据价值密度低（Value），海量的数据中真正有价值的信息极少，所以需要精密的挖掘；数据更新速度快（Velocity），大数据分析最好是实时动态的，而不是事后对历史数据的研究。所以对于互联网教育机构来说，也要紧紧抓住大数据的这4个特征，从教学内容和过程，到企业管理和营销都需要把“数据化”做到家。

人工智能将引爆下一个教育革命

除了“移动化”和“数字化”，互联网教育将越来越表现出“智能化”的趋势。未来互联网教育真正具有颠覆式的领域应该是在人工智能领域。

两年前，微软总裁比尔·盖茨在参加一个媒体访谈活动时被记者提问：“对普通消费者来说，你认为现今哪些新兴的科技会引起另一场轰动，就像当年家用电脑给人们工作和生活带来的巨大变化？”盖茨答曰：“机器人、普及的屏幕、语音交互，这些都将改变我们看待‘电脑’的方式。”比尔·盖茨认为，人工智能不仅需要引起人们的注意，更应该引起人们的敬畏。

人工智能的应用还有很多未知的领域，在各个行业的应用也有很多内容需要探索。但不管怎样，人工智能的普及已成为趋势，在教育领域也将有越来越广泛的应用。比如虚拟现实技术已经在游戏和教育相结合的领域有所突破。

美国在2015年1月上线了一款名为dust的游戏，它属于“侵入式虚拟现实游戏”（Alternate Reality Game，简称ARG），已经实现了游戏与教育的完美结合。根据游戏的情境设计，参与者需要与全国范围的玩家在7周的时间内借助各类图书、资料、互联网等工具，破解游戏中所设置的困境难题，而这款游戏是以科学为主题，因此，其结合的教育内容也与物理、化学、生物、工程等学科相关。这款游戏因为制作精良的“虚拟现实”场景吸引了数千名中学生参加，他们也将其称为“游戏课程”。为了开发这门“游戏课程”，美国杨百翰大学和马里兰大学组建了一支40多人的团队，包括理科类、广告、电影绘画等各个专业的教授与学生，甚至还有美国国家航空航天局（nAsA）的科学家和工程师，以确保整个“游戏课程”的科学背景、故事线、任务安排和工具使用等都科学合理，并且有卓越的体验感。另外，教育者们还关注游戏过程对学生表现的记录、测评与反馈等。可见，要打造一款科学完美的“游戏课程”绝非易事。但我们的确已见证游戏开发和人工智能在教育领域的努力尝试已经取得了初步的成功。

可穿戴技术是教育领域另一项可以广泛应用的智能技术。所谓可穿戴设备就是指用户可以随身佩戴的设备，如结合了科技元素的手表、眼镜、头盔、背包等。教育工作者可以通过可穿戴设备追踪个人的行为模式，采集数据，进行分析，并给出个性化的建议。结合可穿戴技术，教育科技产品让学生可以更加自然地和周围的环境进行交互，成为一种新型的学习模式，即“体验式”学习。与此同时，学生还有机会接触到更多元化的教育资源，得到更个性化的学习指导。

我们可以设想一下未来课堂的场景：有些学生很喜欢植物课的内

容，但是由于时间有限不能在课上完全掌握知识，为了让自己把上课内容立体地记录下来，他就可以使用类似谷歌眼镜这样的可穿戴设备，通过录音功能和拍照功能有效而完整地记录所有讲座内容，抓取幻灯片、语音、录像等。而当这个学生在户外活动的时候看到课上讲到的植物，也可以通过可穿戴设备摄录眼前看到的场景，再调用数据库中的资料在眼前的虚拟屏幕上显示相关的知识点进行学习。

有些互联网教育公司已经开始应用这种技术。比如在线英语学习平台VIPABC就推出了可穿戴智能眼镜TutorGlass，为学习者提供真实互动的在线学习体验。TutorGlass由VIPABC在美国硅谷和中国的技术团队共同研发，学员可以根据自己的需求，请外教提供实境英语教学。外教通过TutorGlass智能眼镜，将所见所闻实时直播展示给学员，并进行英语讲解和指导，学员可以通过手机、电脑等直接观看到外教所在的现场情况。另外，外教用TutorGlass所拍摄的照片、使用过的生词词组，也能同步显示在学员面前。

近年来，美国BYod（Bring Your own device）的教育方法已经逐渐推广开来，越来越多的学校鼓励学生将个人的教育科技类产品带入教室。2013年，美国市场上有1　　300万个可穿戴设备的市场流通量。到2018年，这个数字有望增长到1.7亿。我们可以了解一下近年来在美国比较受欢迎的一些可穿戴设备：

Autographer是结合了虚拟情境体验的照相机，学生可以通过该照相机获得置身于真实汽车或飞机内部的感受，并可亲手操作，进行机械原理的实践研究。KeyGlove则是类似于手套的穿戴形式，开发学生艺术相关的思维，它的技术能够让音乐、美术等难以在线化的课程，配合游戏的设计得以推广。Muse是一款可穿戴头盔，装备可读取到学生的大脑活动，以此来追踪和分析学生学习成长的数据。通过比较可看出，这些热门的设备主要都是在图像获取、情境模拟、行为追踪等技术上进行突破，而在模式的设计上，会尤其强调互动性和体验感。而可穿戴技术对

教育最突出的贡献，应该就是模拟真实的互动体验，以及结合大数据追踪的个性化教学。

从国内的情况来看，一些国内的教育公司也推出儿童智能手表。比如学科网在2014年年底就发布过“学易安全手表”，据介绍，学易安全手表可为家长及学生提供精确定位服务，并有电子围栏、自动录音、sos求救、蓝牙防丢、健康关爱等服务。另外一家国内教育公司童伴教育也推出了自己的儿童智能手表“星空卫士儿童手表”，2015年1月，童伴教育获得了洪泰基金的投资。2013年奇虎360也宣布推出自己的可穿戴设备产品“360儿童卫士”手环，这款产品可以通过定位、安全预警和通话连接三个功能，保障儿童外出安全。比较后我们不难发现，国外的儿童智能手表更多是侧重在娱乐功能上，而中国的儿童智能手表侧重在儿童人身安全上。

我们再来看一下人工智能的另外一个应用：智能机器人。2014年5月微软发布了一款人工智能伴侣虚拟机器人，并取名“微软小冰”。添加这个机器人的微信账号为好友之后，便可以与这个账号进行智能对话。2014年10月全球英语培训机构英孚教育以700万元人民币一举拍下“微软小冰”品牌代言广告协议。小冰要从“陪聊”机器人变身“学伴儿”，英孚教育也希望借此人工智能技术更深入地进军在线教育领域。微软在线、微软（亚洲）互联网工程院和英孚教育宣布，各方将共同就微软小冰人工智能、大数据与移动在线教育展开战略合作，共同探索人工智能技术在教育领域的应用。

目前双方已经开始接触，尝试将微软小冰人工智能接入现有在线及面授教育产品规划。据介绍，未来双方的合作具有想象空间，例如用户可以通过微软小冰完成“eF英孚标准英语能力测试”，实时检测英语学习效果；英孚学员甚至可以领养自己的专属二代小冰，作为自己的“在线学习小帮手”，在督促完成学业的同时也建立彼此间的社交交流平台。

近年来，机器人产业已经起步并迅速发展。目前，国外已有很多公

司在全力推进机器人产业：韩国通信商KT公司的KIBoT、法国AldeBARAn Robotics公司的nAo、日本的TMsuK等很多公司都在发展智能机器人。其中，韩国KIBoT率先与移动通信合作，每年量产几十万台，已进入产业化发展阶段。

国内业界也认为，未来20年，世界经济增长引擎将由IT（信息技术）转为RT（机器人技术）。而机器人作为物联网时代的中枢产品，将成为信息交互的新平台。机器人产业未来的发展或许将超乎大家的想象，随即到来的RT时代将创造无限商机。因此，韩国、日本、中国台湾都把发展机器人作为国家和地区发展的重要性创新产业。其实早在2013年，东京北九州大学、东京大学等四家科研机构的学者就设想在职业发展学习中利用机器人作为学习伙伴。教师通过远程控制机器人来协调开展学习讨论，学生与机器人互动的过程可被全程记录下来，并及时反馈给教师和学生，以供师生随时调整协作学习活动的进展。而作为机器人教育大国的日本，近期还开发了一款以机器人和投影设备为主的R-learning系统，主要用于协作儿童在故事场景中的设计和渲染，学生通过在绘制的故事场景中操控机器人来完成预设角色的行为，从而培养他们的合作力、想象力及创造力。

国内也已经涌现出多家专业化的家用机器人研发和制造机构。紫光优蓝就是其中一员，它与清华大学、中国科学院、日本TMsuK公司等一批高端机器人科研机构通力合作，发展机器人产业。紫光优蓝开发的家用机器人“小优”定位于家庭幼教市场，把幼儿娱乐教育作为公司研发的机器人的主打功能，让其成为幼儿教育和伴随成长的家庭伙伴。小优项目目前已经涵盖数以万计的信息知识点，融合多项世界先进科学技术。

不过，小优最大的亮点还在于可以自由变换定制机器人的人工智能和智能软件。其内置的几百款自主研发软件都能根据幼儿的学习、娱乐需求随时随地变换、定制其内容，也可以根据成长阶段选择需要和适合的软件。只要会复制粘贴图片和录音就能更改内容。小优定位于0~12岁

婴幼童的智慧启蒙成长陪伴，切中了现在城市家庭中孩子缺少玩伴、许多父母教育孩子缺少方法等现实需求；从产品技术上看，小优特有的“声音+图片+文字”的立体交互式学习软件和互动游戏，能迅速提升孩子认知新事物、学习知识的兴趣与能力。

国内还有很多互联网企业和互联网教育企业在人工智能领域进行着探索。腾讯推出了自主研发的腾讯小Q。腾讯小Q是一款拥有QQ企鹅的亲民造型和“聊一聊”、“奖励机制”、“成长记录”等亲子早教的主题软件。表面功能和市面上的早教机类似，可播放内置的儿歌故事，但小Q有一个与硬件配套的App，可手机遥控，下载音频，App还可以用QQ账号登录，后台数据分析小孩的年龄和学习情况后，针对性地推荐学习内容。

2014年11月，乐视TV也发布旗下首款智能亲子产品“乐小宝故事光机”，乐小宝内置低流明投影仪，且有配套的手机App，具有讲故事、聊天、亲子内容、专家服务、防近视等功能服务。父母打开手机应用“乐小宝”后，可选择模板，配音的文案会像卡拉oK的歌词一样，在手机上滚动显示。而配音结束后，按下保存推送，乐小宝就会自动为孩子播放故事。除了讲故事，手机App还有亲子语音沟通的功能。低亮度投影仪则解决了健康不伤眼的问题。

类似的产品还有“小鱼科技”公司推出的“小鱼在家”。这款产品除了能实现远程陪伴，还集成诸多管家功能，以满足近端需求。语音交互技术还能让小鱼讲故事、播放歌曲、拨打网络电话、翻译英语单词，甚至回答百科知识。

以上这些案例都说明人工智能技术已经和教育结合得越来越紧密了，智能化已成为互联网教育的趋势。人工智能在未来依然还有很大的想象空间，如果说现在的互联网教育行业已经开始起飞，那么当人工智能技术成熟之后，互联网教育将会“爆炸”。

---

1. 《从0到1》于2015年1月于中信出版集团出版。——编者注。

第七章
俯仰沉浮：创业者说互联网教育



在互联网教育风起云涌之时，无数创业者投身教育行业，这些风口浪尖的弄潮儿们有在教育行业摸爬滚打几十年的老江湖，也有初出茅庐的新人，他们站在不同的位置上对互联网教育进行着不同的思考和探索。这一章我们选取了一些有代表性的互联网教育企业创业者的言论，我也亲自访谈了一些创业者，倾听了他们的心声。在每一段创业者心声的背后都有着他们对互联网教育和对创业的独到看法，我们也一一进行了点评。(注)

如何应对互联网教育带来的颠覆

俞敏洪

新东方董事长

在2014年亚布力论坛上，新东方董事长俞敏洪提到了在互联网教育来袭之际，新东方遇到的挑战和战略的调整。俞敏洪如是说：

危机感总是有的，因为危机感来自两方面，一方面是来自国家的大政方针和政治走向、经济走向给我们带来的各种不确定性，另一方面是来自企业自身的发展，因为现在互联网、移动互联网发展对每一个企业都提出了重大的挑战，一夜之间有可能就被别人给超越了、占领了、推翻了，这种情况都有可能。所以，你必须不断跟上时代的发展，这两方面的危机感可能是企业家体会最深的。

我认为（改革）是渐进式的，但是任何新生事物如果对企业良好发展有意义的话，那么推动的速度一定要非常快。

现在的问题是，（互联网教育）其实已经不是一个赶超者的问题了，而是一个颠覆者的问题，你进步再快，如果有一种颠覆式的模式出现，那么跟你的进步是没有关系的，因为在你力所能及的范围保持自己的进步，并且没有突发的情况出现，保证你的商业模式在某种意义上是可持续的，这就可以了。

现在有几千家网络公司在做教育，都希望未来的竞争有所突破，必然可能会出现颠覆式的一家公司，这你不必去想，因为想了你也不可能防止这种事情的发生，你能做的就是在你力所能及的范围内和眼界之内把你能做的事情做好，只能是这样。

如何防止互联网教育的冲击，这很难说，国美再努力也不可能阻止京东商城，新华书店再努力也不可能阻止网上书店对它的冲击和颠覆。所以，这不是努力不努力的问题，而是你的商业模式能不能改变，组建新的商业模式，在颠覆者出现以前你已经把颠覆者的一些优势吸引到你的系统中来，这是最好的应对。这一点，张近东做得非常不错，因为当他意识到苏宁线下的运作一定会被网络颠覆时，他干脆先颠覆自己。

点评：

俞敏洪老师在回答如何应对互联网带来的冲击和颠覆时，说的其实很简单，那就是做好两件事：一是要把自己能做的先做好，把握好现在；二是要“自己革自己的命”，在颠覆者来临之前，自己先把自己颠覆了。其实这两点对于转型中的传统培训机构来说都非常重要。

如果看新东方在互联网教育领域的尝试，不难发现，它正是遵循着俞老师所说的这两条在践行。新东方先是把自己能做好的事情做得更好，打好自己的根基。公司在2015年年初重新调整了组织架构，CEO俞敏洪和执行总裁周成刚对各自的管理范围做了进一步明确的划分：俞敏洪直接负责大区和学校业务；周成刚则负责产业创新与战略市场，包括所有非短期语言培训业务（除新东方学校外的所有业务品牌）、国际合作、市场营销和战略规划等。这次新的组织构架划分还有一个值得关注的地方就是在与大区并行的层级上增加了二三线城市学校拓展事业部。俞老师“做回了俞校长”，肯定是要对教学进行更严格的控制，培训的教学质量一向是新东方的命脉。同时，加强了二三线城市的布局，一二线城市的培训市场早已是一片红海，而二三线城市的竞争格局还远没有饱和，新东方出击二三线城市，甚至进一步布局三四线城市，也是为了使自己传统的线下势力范围扎得更深、做得更实。

除了提高自己的核心竞争力之外，新东方做的另外一件事就是一步步在革自己的命，在互联网教育领域步步为营。下面为新东方2014年开展的一系列动作：

2014年新东方正式拆分了旗下的在线教育业务，并且宣布将在两三年内独立上市。Koolearn.com（新东方在线）目前为青少年和成人提供超过2 000种在线课程，包括语言培训、考试辅导和职业教育。

一方面，新东方在线发布了一项在线考试备考程序，其主要功能是将新东方最热门的线下备考课程通过现场直播的方式呈现给受众；另一方面，新东方在线与考试及测评服务提供商ATA合资成立职业教

育领域的在线及移动教育公司。

2014年5月，新东方发布了针对手机和平板电脑的英语词汇背诵App“乐词”，这是2015年4月新东方旗下乐词网络科技（北京）有限公司正式成立后的首款主打产品。

同时新东方在线与百视通宣布展开战略合作，进军电视数字教育市场。双方将首先基于百视通IPTV业务推出“新东方TV学堂”，由新东方名师主讲的中学全科教学内容将可以直接点播，更多的功能还包括电视在线练习、智能学习推送、名师互动等。百视通还将在互联网智能电视机顶盒产品“小红盒子”中引进新东方原创少儿教育产品“多拿智慧魔方”注。

2014年7月新东方宣布与腾讯成立北京微学明日网络科技有限公司，新公司将专注于开展移动学习业务。

2014年8月新东方宣布正式推出直播开放平台酷学网（www.koo.cn）。该平台是一个开放的C2C平台，提供包括出国留学、研究生、大学、K－12、外语、职业培训等在内的多种学科的课程。酷学网不但支持新东方教师的课程直播，也面向新东方外的优秀教师注册签约。

2014年年底，新东方宣布成立了洪泰基金，加大在互联网教育领域的投资。

新东方还发力移动端，针对2~8岁的儿童开发了一款App，品牌名称为donut（多纳），涵盖英语、数学和语文的学习，旨在为孩子提供有趣味游戏化的学习。目前该软件下载次数已经超过了800万次。

仅2014年一年，新东方在互联网教育领域就做了如此多的事情，布局不可谓不广，发力不可谓不大，这是俞敏洪老师作为一个创业者自我革新的勇气的表现。

好未来的投资方向

张邦鑫

好未来董事长

2015年1月张邦鑫在多知新年论坛上发表了主题演讲，他详细地论述了好未来的投资方向：

20年前，中国人认为投资是一件不可接受的事情，我好好做起来的公司，为什么要把股份卖给你呢？这不是说我做得不好吗？10年前，大家就普遍接受这个观念，认为拿到投资是非常好的一件事情。今天很多人还有一个观念接受不了，那就是一个企业应该专注做长板：我应该把我最擅长的事情做好，然后再去找别人的“长板”去拼接，形成共赢。这样的认识在美国、硅谷已经是非常普遍，大家都认识到应该在自己的价值链当中做最擅长的事情。

其实跨品类有很多合作可以产生，因为可以相互学习，比如说我们做K－12，就可以跟留学、职业教育等品类进行合作，可能有很多地方是可以相互借鉴的，比如说教研、规模化的管理，还有直播系统等等，很多领域甚至是可以直接共享的。

基于这样的原因，在过去一年多的时间里我们做了很多投资，去看其他的品类有哪些是可以成为我们拼接的长板，哪些是可以合作的。我们投资的逻辑是技术、社区和未来教育的方向。

好未来的使命是让学习更有效。所以，我们看好以下几类：

第一类，我看好一切用技术来改变教育行业的团队和产品，为在线教育行业提供技术支撑的机构，我们都比较感兴趣。因为我相信，科技不仅可以改变教育，也是改变世界的原动力。

第二类，我们会投资一些有用户的社区与有变现能力的机构。

第三类，就是投资人看不懂的，比如美国的在线大学，这是我

们认为会代表未来教育的方向，代表我们的价值观和使命感的一些项目。

我们认为未来中国的教育、中国的在线教育一定会越来越好。我相信，可能在我们这一代人的努力下，中国的教育是非常有希望赶上甚至超过西方国家的，无论是在对教育的理解上，对教育的投入上，还是对教育的效果展示上。

总体而言，我们非常看好中国的在线教育，虽然说现在在教育行业的投资成功率不高，真正成功退出的投资者也不多，剩下的都是“VC的眼泪”。但是在一个行业的初期谈回报率，还言之尚早，现在这个行业还处于需要大家投入钱、人力和精神耕耘的一个阶段，还远远没到回报的时候。

点评：

好未来在K－12培训领域算是佼佼者，在投资方面也算做得成功。

好未来的成功一是在于它进入较“早”，2003年创业的时候，做K－12领域培训的还不算太多；二是在于它的“巧”，张邦鑫正好赶上了“奥数”以及K－12课外培训的风潮，在一片火爆的刚需市场上，很容易借势起飞；三就是它的“小”，现在的好未来当然不小，但创立之初只是专注于“奥数”这一个领域，两个人几张桌子几把椅子就开课了，做扎实之后才慢慢扩展到语文、英语等K－12课外培训领域。其实所谓的小也就是专注，在第六章中也论述了，从一个小的切入点进入一个新的市场比一开始就做大的平台要明智得多。

说到专注，刚开始专注不难，但是在做大做强之后依然保持专注就需要很强的定力了。尤其是像好未来这样的上市公司，当有了充足的资本之后，很多企业可能会变得膨胀，然后进行肆意的扩张。但是好未来却始终抓住了K－12这条根基命脉，没有偏离主线。

好未来的投资范围相对要更大一些，投资领域不仅限于K－12，

但是张邦鑫给出了三条投资主线，那就是：A. 有用户的社区/有变现能力的机构；B. 一切用技术来改变教育行业的团队和产品；C. 代表教育未来发展方向的机构。我们来看一下好未来最近在教育领域的投资案例：

- 2013年3月，好未来以现金308万美元投资第三方在线网络平台多贝网16.85%的股份（A类）。
- 2013年12月，好未来以850万美元的价格收购考研网（A类）。
- 2014年1月，好未来宣布投资母婴网站宝宝树，投资金额1.5亿元人民币（A类）。
- 2014年8月，投资英语备考平台ITG（A类）。
- 2014年10月，将儿童科技素质教育培训公司鲨鱼公园纳入旗下（A+C类）。
- 2014年12月，投资1 800万美元于美国的The Minerva Project（C类）。
- 2014年12月，好未来投资了涉足职业教育的CG在线教育平台奇迹曼特（A类）。
- 2014年12月，宣布以1 500万美元投资果壳网（A类）。

以上教育领域的投资多为张邦鑫所说的“有用户的社区”和“代表未来教育发展方向的机构”。由于好未来投资的科技类企业大多没有披露，所以我不得而知。但据我和业内人士交流所得到的信息，它们在过去几年中投资的高科技类企业可能已经不下百家，这其中不乏语音、视频、人工智能等领域，这类投资就属于“用技术来改变教育行业的团队和产品”。

对于大的教育机构来说，能够从好未来身上学到的东西主要是它的专注。而对于小的创业公司来说，从好未来投资方向的主线同样可

以得到启示，至少有三类企业会吸引投资人的注意力：一是有流量直接能变现的企业，二是有技术含量的企业，三是有价值能代表未来的企业。

互联网教育创业成功要素

陈向东

跟谁学董事长兼CEO

我和陈向东老师有过三次会面，第一次还是在陈老师担任新东方执行总裁的时候，那时候是去新东方交流访问；第二次是陈老师创办“跟谁学”不久，我邀请陈老师来北大1898咖啡馆做创业分享，本来40人的预留席位，当晚却挤进去将近100人；第三次是跟谁学获得5 000万美元的A轮融资之后，通过访谈我进一步了解了陈老师关于企业的布局和对创业的看法。关于跟谁学的案例我已经在前文有所介绍，这里主要摘录陈老师在访谈中对创业的看法。陈老师在谈到互联网教育创业的成功关键要素时是这样说的：

> 如果你做的是一个真正完全的互联网企业的话，我觉得以下三个要素是必不可少的：
>
> 一是你的团队，一定要是一个互补性的团队，比如说有互联网的人才，也有教育的人才。
>
> 二是一定要在某个点上深耕细作，为客户创造独特的价值，通过构筑你的护城河来赢得你的竞争优势。
>
> 三是你必须能够拿到资本，通过资本对你的支持，不断优化你的产品，获得竞争优势。

这三点是非常关键非常重要的。现在我看到很多年轻创业者，他们天天在忙着给别人展示他的产品以吸引投资，而不是天天怎么想着去打磨产品，永远在创业和创想当中，这样失败的可能非常非常大。有的创业者可能一开始头脑发热，但是没有说明白做一个公司最基本的规矩，结果过了两三个月，有的甚至还没有真正开始干就散伙了，有的干了两三个月就内耗完了。

其实要在任何一个领域创业都非常不容易，特别是要做到特别好更难，互联网教育的门槛其实是很高的。但我坚信，如果创业者怀着对未来的美好向往，怀着未来能够成为下一个阿里巴巴的憧憬，能够脚踏实地，具有从零开始、一点点做起来的基本执行力，那么，成功的希望还是很大。

点评：

陈老师给我留下最深的印象是他的激情。42岁从新东方执行总裁的位置上离开，再次创业，这是大多数人不会选择的一条道路。但是陈老师却能够把自己的心态归零，重新开始，像一个小伙子一样卷起袖子再大干一场。

陈老师自己介绍，他常年每天只睡四五个小时，每天早上都满怀激情地投入战斗。他之所以选择“跟谁学”作为他的二次创业项目，主要是因为这个产品符合他的教育理念，“去中介化，让最好的老师、最合适的老师和学生直接对接。”到现在为止，跟谁学也没太考虑赢利模式的问题，陈老师说，他首先关注的是“要做对的事情，把产品做好，把教育做好，挣钱是水到渠成的事情”。

陈老师所说的创业的三个关键要素，概括起来就是3M：团队（Management）、定位（Model）和融资（Money）。团队的重要性不用多说，必须德才兼备、优势互补；定位的问题就是从小处入手，然后通过各种手段建立竞争壁垒；最后一点是融资。在互联网教育竞争如此激烈的今天，一个绝对“创新”的模式恐怕是不存在的，或者说

当你有了创新之后也很难保证不被别人模仿。在这种情况下，就需要投入大量的资金迅速扩大自己的网络（前文所说的“网络效应”）。对于像跟谁学这样的平台型企业尤为重要。跟谁学只用了9个月的时间就在A轮融资5 000万美元，而且估值达到2.5亿元，这已经创造了互联网教育领域的融资纪录。按照陈老师的话说，“有粮在手，心中不慌，”融资是为了招募更好的团队，打造更好的商业模式。

互联网教育的特点

肖盾

一起作业网创始人

肖盾先生是“一起作业网”的创始人，在我组织的一次创业分享活动中，他谈到互联网教育的5个特征：

我们在内部讨论时把在线教育e-learning改为I-learning，我们觉得将来在线教育所需要的产品特征应该包含5I，互动性（Interactive）、趣味性（Interesting）、亲密性（Intimate）、个性化（Individual）与实时性（Immediate）。

第一，互动性。我们一直在想有没有什么好的工具能帮助所有学生跟老师一起互动？我们自己开发了一款免费产品，叫智慧课堂。老师在课堂上出了一道题，学生就按屏幕上选择答案，老师看到答案后如果认为大家可能学得不太好，就会再对知识点进行讲解。师生之间通过这个工具互动起来。原来人和纸的互动变成了人和机器的互动，课程内容也成为互动的一部分。

第二，趣味性。我们把作业本身游戏化了，比如说学生做完作业以后，我们发给他一个东西叫学豆，类似于积分，学豆可以换实

物，可以换铅笔、橡皮。我们有类似于QQ秀这样的东西，每个学生都可以换发型、穿衣服、长翅膀。学生可以相互PK，他们一起在社区里成长。在社区里原来全班学习最不好的学生，有可能战胜全班第一的学生。

第三，亲密性。学习与做作业本身就不是孤独的事情，合作式学习效果远比孤独的学习好得多，当前社会最重要的技能是合作，遗憾的是我们的中小学教育并没有教小孩怎样合作，在做作业时他们面对的是极其无聊的环境。实际上学生和家长可以互动、学生和老师可以互动、家长和老师也可以互动，这都是亲密的关系，如果用一个字来形容教育的话，我想应该是爱。

第四，个性化。我认为个性化教育是在线教育或者信息化给传统教育带来的最大改变之一。这其实是人类至少两千年以来一直在追求的梦想——因材施教。明明每个小孩都是不一样的，我们居然给他同样的教育方法和内容，居然要把他们培养成同样的人，我觉得这是不科学的。不过一个老师面对两百个学生，确实挺难做到个性化的教学。有很多人说个性化需要大数据。但是我认为做个性化教育根本不需要大数据，我们内部叫小数据，小数据就够了，一个人的数据就够了。

第五，实时性。实时性不仅是说学生做完作业以后，老师、家长马上收到报告，而是学生在做作业过程中马上就能得到反馈，这道题错了马上就能有推送，就有知识点的讲解，这些都是实时的反馈。

点评：

肖盾先生点出了互联网教育的几个重要特征，互动、趣味、亲密、个性、实时。这几点其实都反映了互联网教育以学习者为核心，通过技术手段增强学习效果的特性。开发互联网教育产品要紧紧抓住这几个特性。不过“趣味性”在K－12阶段的应用其实是一柄双刃剑，一方面有趣的形式会让孩子对学习更感兴趣；另一方面，如果趣

味性过了头，又容易让孩子忽略学习的内容本身，过犹不及。这个度是互联网教育需要把握好的。

肖盾指出个性化的学习并不需要大数据，而是需要基于个人的小数据。这点我认同，事实上未来互联网教育一定会把大数据的应用切开、切碎，形成针对每一个个体的数据累计和分析，这才是真正个性化教育的基础。

另外，除了肖盾提到的这5个“I”之外，我认为还应该再加上一个“I”，那就是Intellegent，智能的。正如在本书第六章中所提及的，人工智能将在互联网教育中有更大的突破，我们将会在不久的将来看到各种技术手段带来的更加智慧的互联网教育。

互联网教育实质

冯新

真格基金合伙人

2014年年底，真格基金投资合伙人冯新在出席“123中国民办教育管理年会”时旗帜鲜明地表示，“互联网教育要向传统教育学习。”

教学体验不是传统教育取得成功的保证。因为很多人走入社会后，对老师的印象变得非常模糊。所以教学体系，也就是产品体验，这个环节并没有成为关键因素。现在很多人在做互联网教育时把大部分精力放在产品环境里，试图从产品层面破解困境。产品体验无疑是重要的，但仅靠产品体验也是不解决问题的。

互联网教育在商业上取得成功的关键是要向传统教育学习，设计出互联网教育的吸引力和压力模型，也就是既有权威性的奖励，

也有强制性的约束，从而保证非常高的学习完成率和非常低的退学率。在这个模型的中间才是产品体验。产品体验不解决，吸引力系统和压力系统就没有承载工具；但是只有吸引力和压力也不行，所有的理想都要通过现实主义手段来实现。

互联网将彻底改造人类工业文明时代留下的教育体系，这个大趋势毋庸置疑。但是这个改造的过程将是漫长的。人们学习方式的改变以及采用新学习方式带来的学习效率的改变、学习成果的呈现都需要时间。同时，互联网不是万能的，传统教育体系依然具有强大的生命力，在某些环节永远不可能被互联网代替。

互联网改变教育是大趋势，但有一点需要注意，当走上互联网改造中国教育产业这条路后，节奏感非常重要。互联网教育本身就是学习最前沿的地方，是激流所在，如果再采取激进的措施，失败率会更高。在高风险领域，保守派有更高的生存概率。一方面要看到互联网的价值，另一方面要看到互联网的边界。世界上任何一个东西都是有边界的，工业化思维有边界，难道互联网没有边界吗？

互联网对教育的改造将是漫长的、渗透的融合过程。真正的教育革命并不是互联网教育本身，而是基于互联网教育在教育领域对教育方式、学习理念和学习方式的真正变革，技术并不是根本的。可能一百年以后人类不再有“教育”这个词了，只有学习本身还存在。

互联网将彻底改变人类的学习方式，以施教者为中心的方式将面临以学习者为中心的方式的严峻挑战。此刻，我们正站在互联网改造人类学习方式的历史起点上，任何预言，包括互联网教育泡沫是否将破灭都不用在意。

教育将死，学习永生。

点评：

冯新先生也在笔者组织的教育微信群中，虽然不常发言，但是一旦表达观点总是语出惊人。“教育将死，学习永生”就是他提出的观

点。身为真格基金的合伙人，“碳9学社的教主”，冯新一直努力地帮助创业者，尤其是教育领域的创业者。他所提出的“互联网教育在商业上取得成功的关键是要向传统教育学习，设计出互联网教育的吸引力和压力模型”。这一点非常值得互联网教育的创业者们引以为鉴。

我们在书中探讨过互联网教育的内容，没有好的内容就无法吸引用户。但什么才是好的内容？怎么才能把好的内容通过互联网的形式有效地传递出去？冯新老师指出了一条明路，那就是从传统的线下教育获取灵感，把线下教育气场中所营造的“吸引力”和“压力”搬到线上。这可能才是在线学习者坚持下去的动力。

互联网教育对传统培训机构的冲击

黄森磊

京翰教育前总裁

黄森磊可谓是互联网教育行业的“三朝元老”，亲历了中国互联网教育历史上的三次浪潮。在访谈中，他向我介绍了他在这三次浪潮中的经历，以及在此过程中互联网教育机构的不同特点，令我受益匪浅。

第一次浪潮是2000年前后的“网校”潮，那时候主要是IT企业和名校以及民营企业合作建立的各种网校，比如四中网校、黄冈网校等。黄森磊曾任北大附中网校的执行校长。“那时候北大附中网校的模式主要是B2B2C，通过公办学校的渠道把每张1 000多元的教辅材料的点卡卖给学生。当时北大附中网校和学校的合作每单大概在5万~9万元之间，与1 700多家学校建立了合作关系，另外在各地还有三四百家代理商，每年收入可以超过千万元。但当时主要的问题是，学生使用的情况并不理

想，点卡通过学校和代理商的渠道销售出去了，但学生是否真的用了，用的怎么样，就不知晓了。”

在此之后，网校模式沉寂了10年，资本市场没人再愿意投资网校了。第二次浪潮始于2003年，“从2003年开始，线下培训机构突然火了，以新东方为代表的线下培训机构开始陆续赴美上市，新东方是2006年，学而思是2010年，安博收购了京翰教育后也于2010年在美国纽交所成功上市，”黄森磊当时出任了安博集团的副总裁和京翰教育的总裁。

当我问到安博后来在资本市场上遇挫的原因时，黄森磊直言：“主要还是因为收购的企业过多，一来整合不够有效，二来股权过于分散，为后来退市埋下了隐患。其实当时安博已经积累了200多万在线用户，如果放在今天来看，已经算是非常成功的互联网教育公司了。但在当时，资本市场可能更认可能够快速变现的拥有线下培训体系的公司。”

到了2013年，第三次互联网教育的浪潮来袭，风向又发生了转变，这次的投资热点完全在线上。据统计，2014年有40多亿资金都投向了在线教育机构。这时候线下机构开始面临生存的困境。在黄森磊看来，线下机构主要面临“四高”的问题：一是房租高。房租成本一般占培训机构总成本的10%~20%左右；二是人力成本高。教师工资越来越高；三是招生成本高。培训机构需要投入大量资金给百度做排名，还需要做地方推广、发广告等；四是家长期望高。竞争越来越激烈，家长期望难以得到满足，服务成本不断攀升。

在新的互联网教育浪潮之下，机构必须应对各种变化：

首先是宣传方式的改变。营销由原来推送式的广告宣传，变成了以社群口碑营销为主。“线下培训机构其实在用户积累上还是有很强的优势，比如京翰教育，如果把它连接的学生和家长都算上，能覆盖大约1 000万人，假如用粉丝经济的方式来运作，如此规模的社群将会非常有价值。但是传统机构没有互联网的dnA，不知道如何做社群、如何将用

户转化为粉丝。”

其次是教育模式发生了改变。原来随便找个人把课程录制之后放到网上的模式不再适用了，现在的互联网教育更加推崇名师名课。由于技术手段的革新，整个教学过程也更趋于透明，这样更加有利于捕捉教学过程中的疑难点，发现学生学习过程中的问题等。“所以很多传统机构都开始转型，学大做了‘e学大’，龙文做了‘59错题’，京翰做了‘91考拉网’，都是想在这个领域做出新的成绩。”

最后是发展模式的改变。原来的培训机构主要是靠门店的不断复制和规模的扩张。但现在由于租金成本的上升，教育培训机构会更加强调效益，也就是要求在单位面积内销售和服务利用率更高。所以更加注重的是通过互联网手段进行流量的导入，而不是盲目在线下铺点。

黄森磊最后总结，“做互联网教育的大概有两类。第一类是做互联网的人创办的互联网教育机构，这种公司往往是以数据挖掘为核心的，即先积累流量，然后通过概念圈钱，再进一步通过投资来增加流量，未来再考虑如何去变现。第二类是做教育的人创办的互联网教育机构，这类企业往往更强调教育理念，先从有价值的事情入手，可能先挣些小钱，慢慢做扎实后再挣大钱，在这个过程中不断地积累用户。”

当我问黄总下一步打算做些什么时，黄森磊说：“有些事情是站在风口的，有些事情是可以跨越周期的，我想做一些站在风口却又能跨越周期的事。”

点评：

黄森磊先生的最后一句话颇令人玩味。究竟什么才是站在风口上的，什么又是可以跨越周期的？如今的互联网教育行业可谓“大风起兮云飞扬”。但是未来当大潮退去，我们就会看到谁是在裸泳，谁又已经死在了沙滩上。只有那些真正做“对”了事情的人才能够跨越周

期，即便是在下一次互联网浪潮来临之际，依然可以攀上巅峰。

互联网教育的未来

刘豫军

100教育负责人

2014年2月，YY教育推出自营在线教育品牌100教育，开启了平台+自营品牌的互联网教育模式。100教育负责人刘豫军在接受采访时发表了对教育本质和互联网教育趋势的看法。

刘豫军先生认为教育应该更平等、更公平，每一个人都应该获得同等的机会。“未来100教育会把课程分为永久免费的（应试类的）和收费类的（个性化课程）。收费部分更多的是满足个性化的需求。当前中国学生的最大问题是，成绩很好，但是能力不够，原因就是教育中知识的成分太多，但是没有太多人去重点教授素质的部分。”所以刘豫军让“前端”的那部分教育免费，目的就是鼓励更多的老师去因材施教，去做素质教育。

他认为互联网教育分成两种：一种是在线教育的1.0版本，是课件式的，比如录播课程，这是一种单向的传授。另一种是在线教育的2.0版本，是互动式的，就是老师与学生实时互动，实时做题，实时给出答案，实时讲解。在刘豫军看来，互联网教育的互动应该还是以老师为主体的模式，而且在相当长的时间内都是如此。

谈到未来互联网教育发展的阻力和挑战，刘豫军进行了深入的阐释。他个人觉得在线教育这个市场非常庞大，“但是现在活跃的在线教育公司，大部分会渐渐消失，就跟当时互联网泡沫一样。但是依然会有

很多公司存活下来，因为在线教育市场比原来的培训教育市场更大，因为它能辐射到的用户更多。比如原来的培训机构，只能做到一二线城市，三四线就铺不下去了，但是互联网能铺到更小的城市。”

刘豫军认为做在线教育最大的挑战就是整个社会对在线教育的一种认同。现在互联网教育在互动上已经做得比线下更好了，但是这种认同可能需要一定时间，因为互联网是靠口碑说话，很多人进来看看，到底跟线下有多大区别，如果好，他自然而然就去推荐给其他人。

但是最关键的还是模式，不是免费，因为如果做不出口碑，免费也没有人来。现在有这么多的互联网教育公司，这是好事，对整个行业非常好，让更多的人能够更加正确地理解在线教育。

“未来一定是线上、线下教育并存的，一定是这样的，不是说在线教育把线下教育全部取代了，其实有一些教育还是需要言传身教的，还是要亲身去教的，所以一定是并存的。但是永远是线上去引导线下，线上一定会引导线下的发展，会成为入口。”

点评：

关于认同的说法，我很同意刘豫军的说法，这是一个使用习惯的问题。当整个社会对在线学习的方式、在线支付的形式、在线教育能够提供的内容质量予以充分认同之后，互联网教育才能得到真正的普及。

同时，我也同意他所说的“未来是线上、线下教育并存的”，但并不一定仅仅是“线上引导线下”，事实上，成为入口的既可以是线上，也可以是线下。我认为未来的互联网教育是“不分上下”的状态，当用户需要在线上学习的时候，就在线上完成；需要在线下学习的时候，就在线下完成。线上和线下将会实现完全的贯通，线上线下可以互相导流，互为入口。

互联网对实现个性化教育的意义

金鑫

学大教育CEO

2014年年中，沪江网CEO阿诺、欢聚时代副总裁刘豫军和学大教育集团CEO金鑫做客中央电视台财经频道的《对话》栏目，讲述他们对互联网教育的理解。其中，金鑫先生作为学大教育这一传统线下培训机构的代表，讲述了互联网对传统教育行业的改变。

“每一个学生都是不同的。他有不同的性格，不同的学习方法，所以他需要不同的学习节奏。整齐划一的教育方式，其实是不适合每一个孩子的。但现在，我们迎来了互联网的方式，我们新的平台为学生提供一个机会，可以随时随地学习。学生利用这样一个系统，他可以看老师推荐给他的课程，他也可以得到及时的反馈。那么每一个学生不断地积累，获得了个性化的学习方法，真正地改变了学习的方式。我们希望有越来越多的学生用这样的方式，让学习变得更高效、更个性化。”

金鑫在现场与观众们进行了词语造句和“传话”的小游戏，旨在说明每个人的想象力、理解力和个性都是不同的，因此需要因材施教。这些游戏充分说明为什么教育的公平性需要互联网教育去实现，因为通过层层传递，到达偏远地区的教育资源已经有了很大的扭曲，而互联网教育是可以实现一步到位的。

金鑫对个性化教育进行了进一步的解释：“我们所说的个性化，是对学生学习行为这种数据的统计，包括他每一次练习、每一次作业、每一次听课后的反馈，我们都会通过我们的系统记录下来，让学生能够随时随地地接入最优质的课程，来实现不停的学习反馈，这样他的学习过

程才变得完整。个性化如果没有互联网，那它只能说是一个打引号的个性化。”

谈到学大教育的互联网化转型，金鑫先生说：“就像平板电脑日后可能取代PC一样，它是一个不可阻挡的趋势，当趋势到来的时候，我们必须抓住它。”

“我们觉得我们是在颠覆‘自己’，这个自己是打引号的，被颠覆的其实是之前传统的教育方式和传统的辅导方式。那么新的方式是在借助互联网，在借助移动互联网。大数据分析真的会让学习变得越来越个性化，我们坚信每一天都会越来越进步。”

点评：

传统的教育方式是缺乏个性的，用统一的方式来解决所有人的问题。而互联网教育通过网络、移动互联网和大数据等技术手段可以让个性化的学习成为现实。从以“教育者”为中心到以“学习者”为中心，是互联网教育最大的特征。其实教育真正的理念是因材施教，互联网教育其实恰恰是对这一理念的回归。所以如金鑫所说，互联网教育颠覆的并不是教育本身，而仅仅是颠覆了违背教育理念的传统教育方式。

互联网教育如何去做

于洪泽

华图教育高级副总裁、德仁商学院院长

于洪泽先生是华图教育的高级副总裁，现在兼任华图旗下德仁商学

院的院长。在我和于洪泽先生的一次交流过程中，他详细介绍了自己的创业经历、华图教育的布局以及对于互联网教育的思考。

于洪泽先生先是在国企工作了10年后于2000年年初下海创业的，创办了线下的MBA培训班，由于注重服务质量，而且专注于名校的报考，在MBA培训市场上获得了不俗的口碑，“从长春一路做到了北京。”

后来接受了华图董事长易定宏的邀请，成为华图的高级副总裁，并协助公司在人才培养、运营管理、市场营销等方面做出了很大贡献。当时华图正在开始从图书出版行业向教育培训行业转型。为了顺应变化，于洪泽主抓了以下三件事：

教学教研。培养好的老师，巩固老师的稳定性，同时做好教材，编辑了公务员考试模块宝典，从内容上做足了准备。

人才培养。从华图全国300名员工中精选出30多人，作为重点培养对象和业务骨干。

品牌推广。首先从品牌宣传上打出了“公务员之路从华图起步”的口号；其次将华图定位为“行业标准的制定者”，自己研发教材，而且是以“模块”来进行学习的，这种形式与竞争对手区隔开来，后来逐渐成为行业通用的标杆；然后在师资上实现统一管理、统一培训、统一分派，于是在教学的方式和方法上也实现了标准化；最后在面试培训等环节与竞争对手“反向定位”，比如竞争对手集中培训，而华图却在各地分散培训，更贴合用户的需求。这一系列的动作帮助华图树立了独特的品牌形象。

2009年前后华图成为公务员培训领域的行业第一，并开始了资本的运作。2010年年初与达晨投资合作，并使曝光度快速上升，在全国迅速扩张，在2013年完成了全国布局，形成42个分校、180个教学点、5 000名员工的规模。2014年成功登陆新三板。

于洪泽先生总结了华图成功的经验，主要有以下几点：

顺应大势。“1995~2015年，教育市场整个势头比较好。”

抓好切入点。教育市场很大，但每个细分领域不一样，擅长做什么很重要。“华图切入公务员考试领域很好，但同期的学而思切入K–12，发展得更快，这是细分领域的区别。”

关注理念和经营思路。做教育要注重长期发展，要在教学、人才等方面做扎实，而不是仅仅奔钱看。

抓好每个阶段的重点工作。“什么时候该做推广，什么时候资本运作，什么时候做管理系统等等，要踩好点。”

谈起互联网教育，于洪泽认为互联网教育并不是对传统教育的颠覆，而是“传统教育的进化”。他认为，如果没有互联网就没有未来的教育，互联网会给教育的形态带来很大的改变。做互联网教育，尤其是移动互联网应该注意三件事：

一是什么发生了改变？是客户的行为发生了变化，“比如‘70后’习惯于面对面的交流，习惯纸质书籍等，对于录播课程的形式也不难接受。而‘90后’尤其是‘00后’已经习惯于网络的交流，社交媒体的应用等，所以教育必须适应用户的习惯。”有些知识点必须通过在线的形式来完成，有些必须通过移动端来完成。

二是什么时候发生改变？“比如现在是不是应该把全部内容都转到网上？其实时机还未到。‘00后’是真正的互联网‘原住民’,只有到他们30岁左右的时候，成为消费主流时，才应该形成全面的互联网化，那就是大约15年之后。现在互联网教育刚刚起步，进入快速发展期应该是5年之后，也就是‘90后’30岁的时候。”

三是应如何应对？教育分成两个部分：一个是“教”，另一个

是“育”。“教”是教学知识，“育”是培育做人。“线上的只能做知识传授的部分，而育人只能放到线下。所以并不是所有的内容都可以被互联网的形式所替代，只有部分可以。互联网教育带来变化更多的还是在知识传授的领域。”

点评：

和于洪泽先生的交流，我认为有一些非常值得借鉴的观点。华图以往的成功主要可以归结为以下几点：对教育大势的顺应；对教育内容的把控；对管理团队的培养；对品牌定位的打造；对长期经营理念的坚持；对阶段性任务的明晰。这些从宏观到微观的把握对于每个互联网教育机构来说都很有借鉴价值。而互联网教育到底该怎样去做，则要思考以下问题：用户的行为到底发生了怎样的变化；变化在何时会发生；为了顺应这些变化应该如何去应对，在哪里应对。如果用一个词来概括，那就是“顺势而为”。

在线教育的产品模式和五大趋势

周枫

网易有道CEO

在2014年的互联网大会上，网易有道CEO周枫先生分析了现有在线教育模式和未来发展的五大趋势，他指出：

如果按照基因和出身，目前在线教育的产品模式可分为四类：传统教育机构、垂直教育服务、社区与工具及教育平台。

传统教育机构面临的问题是如何解决线上线下博弈的问题。传

统线下机构的劣势是缺少互联网产品的打造能力，而优势是品牌和内容。传统教育机构所面临的问题和苏宁、国美类似。

垂直教育服务机构需要和线下机构竞争教育内容和服务，所以如何打造差异化的内容生产模式是关键，也非常考验品牌推广能力。比如说小米，在众多的手机厂商的夹击下，小米提供了独特的MIuI和高性价比的硬件，并且非常注重互联网营销。如何做教育界的小米，是垂直教育服务机构需要考虑的事情。

以社区或工具起家的在线教育公司最大的优势就是，利用工具或者社区在细分领域的独特价值，积累了庞大的用户量，且黏性很高。社区类和工具类的产品已经迈过了在线教育的第一道门槛，将来需要面对的则是如何完善产品链、提供服务、解决变现的问题。有道词典原来就是一个工具软件，在积累4.3亿用户的过程中，发现用户也有很多查单词以外的在线教育的需求，于是开始转型做在线教育平台。

最后，是纯粹做平台的。2012年之前，尚有小公司以此类产品模式入局，但2012年之后，互联网巨头们进军在线教育之后，很少再有此类创业公司出现。原因显而易见，做平台最关键的是流量，小公司很难与大公司匹敌。或许对于此类小公司来说，进入门槛高、巨头又无暇顾及的细分领域，形成独特的用户群，才可能存活。比如说，如何再打造一个教育界的唯品会。

那么，未来互联网教育的发展趋势如何？周枫分享了以下五大趋势。

1. 三线及以下城市大有机会。周枫发现在过去一年多时间里，有道词典三线以及以下城市用户的比例在不断增加，三四线城市是非常大的增量市场。三四线城市的用户对于教学资源的需求更迫切，因为那里的教学资源更稀缺，而在线教育没有这个地域的限制。

2. 价格定位上，主流在线教育产品定位会趋于高性价比。从实际销

售中，周枫认为更加轻量（课时数更短）的课程、临考的内容，以及更普适的课程（不是面向考试的，如面向个人提升讲座类的）更受欢迎。这类课程的共同特点是面向人群广，同时性价比较高。

3. 学习体验上，在线教育不会比线下教育差，反而会有更多创新。周枫认为学习体验和线上线下没有必然的关系。关键问题是如何使用互联网产品的方法论，不断创新产品，让更多的用户沉浸在在线教育中。比如近期很受关注的直播课产品，有道系列直播课程的用户平均完成率达到了80%。这个数字其实是相当高的，录播课程远远达不到这个数字，往往在50%以下，甚至是20%、10%的水平。

4. 移动学习会爆发。很多的数据已经表明，移动端的图文和视频内容已经被用户广泛接受，周枫认为，将来移动学习不是补充，而将成为主流，在线教育也能在移动端发展出越来越多的产品形态。

5. 教育过程的全程互联网化，将带来效果的全面提升。教育全程在线化，包括教、学、测、练等各个环节，是近两年越来越明显的趋势，也是商业模式得以形成的基础。国内用户没有为在线视频付费的习惯，但他会为整套服务付费。“在有道产品运营中，我们发现用户对这些提供全套服务的产品是非常满意的，有道用一个nPs（净推荐值）的指标来衡量一个产品，发现有道的付费在线教育产品的平均nPs值是60%，而一般来说，达到30%的产品已经是用户相当推荐的产品。”

最后，周枫表示，新一轮的在线教育产品能够在未来两三年内为教育市场带来革命性的变化。

点评：

周枫先生对互联网机构做了4类划分，并且给出了以下建议：一是传统的教育机构必须解决的问题是线上线下的博弈，要利用好互联网这个工具。二是对于垂直类教育机构来说，重点是打造差异化的内

容，树立优质品牌；三是社区或工具类的在线教育公司，如果已经积累了巨大的用户群，其需要面对的则是如何完善产品链的问题。四是平台类产品，应该是互联网巨头的标配，与社区相比人群可能更大，但需要重点考虑用户对于教育产品的兴趣和黏性。

关于未来互联网教育的趋势，周枫强调了5个重要的变化：市场在向三四线城市倾斜；互联网教育产品会更趋于高性价比；体验更好；移动化；学习过程的互联网化。

总的来看，周枫强调的是在做互联网教育的时候要抓住重要的“节点”：一是要根据不同类别的细分领域特征有不同的侧重，二是要把握趋势满足市场的真正需求。

互联网教育梦

卢振虎

顺天府学董事长

顺天府学的前身是“北京市奥校”，当时在奥数市场异常火爆的时候，北京市奥校的名字如雷贯耳。创始人卢振虎当时是北京市奥校的金牌教练，带出了很多奥数的高手。后来卢校长从公立学校走出，把“北京市奥校”变成了“顺天府学”，在东城区、朝阳区等地开办了十多所分校，提供K–12领域的语文、数学、英语等一系列培训课程。我和卢校长的初次合作是在2013年，我为顺天府学提供了战略、人力资源、互联网转型等一系列的管理咨询服务。顺天府学虽然是以传统的线下培训起家，但是一直在互联网教育领域做着有益的探索。

卢校长曾经在他的微信上发表过一篇关于互联网教育的感言，从中最能够反映他和顺天府学追求的“教育梦”，在此分享给读者：

互联网教育在2014年风生水起，跌宕起伏，一批批怀揣教育梦想的人前赴后继，勇往直前，这是教育人对教育事业的一种崇高的使命，彰显教育人的人生价值。顺天府学教育中心的价值主张是让天下没有最好的老师，只有更好的老师；让天下没有最好的教育，只有更好的教育。“让天下的老师更好，让天下的教育更好”是顺天府学的教育梦。顺天e府学通过互联网无边界的教育践行着顺天府学人的梦想，对互联网无边界教育进行探索。我们仅仅是在探索中，我们仅仅是在路上。

互联网教育内容为王。几天前，我和王志东先生在谈及互联网时，志东先生大体把互联网发展分为三个阶段：第一阶段拼技术，第二阶段拼内容，第三阶段拼应用。我想，志东先生的这种观点是基于平台思维和生态思维提出的，志东先生的这种观点也引发我对互联网教育的思考。基于教育行业的特性，基于教育发展的脉络，我觉得互联网教育应以内容为王。

教育有两个重要目标，一个是道德层面的，另一个是思想层面的。何为道德？道是维护宇宙有序运行的规则、是真理；德是建立在对道认识基础之上的人类社会中圣人和贤哲具备的内在品质，是促进人类社会前进的动力。何为思想？思想是人类思考的产物，是形成了一套逻辑的知识系统。教育者的两个重要目标就是把受教育者引领成为有道德、有思想的人。

互联网教育产品的研发应围绕这两个重要目标推进。互联网教育产品要通过碎片化的内容让受教育者通过网上的短时学习，循序渐进，成长为有道有德之人，让受教者从学习内容中学会思考，养成优秀的思维习惯，陶冶内在的品质并成长为思想者。

顺天e府学的互联网产品也是围绕着这两个重要目标研发推进的。例如，我们的数学思维课程是通过每一道数学题进行推进的。首先在选题时要本着这几个要素进行筛选，题目要具有很强的逻辑性，学生通过解题，他们的逻辑思维能够得到很好的训练；题目要具有很好的思想性，学生通过解题训练，学到方法，收获数学思想，数学中的思想来源于生活，是指导我们实践的智慧；题目要具

备新颖性、趣味性和巧妙性，要通过题目本身的魅力吸引用户；题目的选材要基于大众用户具备的数学知识点，难度适中。另外，在课程的呈现形式上要注意遵循用户的互联网习惯。例如，顺天e府学的微电影，就是通过3分钟的微视频来对受教育者进行道德教育。

互联网教育是无边界的教育，有教无类。互联网教育打破了时间、空间边界，让学习更便捷、更有效。受教育者无论身处何时、何地，只要有网络就可以通过电脑、iPad、智能手机进行在线学习。受教育者通过互联网可以找到自己喜欢的老师，一对一在线学习；受教育者通过互联网可以找到自己有兴趣的录播、直播课程开展在线学习。互联网教育解决了学生的个性需求，可以定制老师、定制课程，真正做到因材施教。

随着科技的迅猛发展，互联网技术日臻成熟，让天下的老师更好，让天下的教育更好真的不是梦。让我们一起期待“互联网+教育”春天的来到。

点评：

顺天府学是很多传统的线下培训机构中的一员，是由公立学校出来的老师创办的培训机构。和其他一上来就直接做互联网概念的机构不同，这类培训机构并不是强在技术，但是会更加注重教育的本质和内涵，所以顺天府学的卢校长才提出了“更好的老师、更好的教育”这样的办学理念。正如我在书中所提的，互联网教育也是以内容为王的，不管是以何种形式提供教育和培训，学习者永远关心的都是能不能受到好的教育，能不能得到好的老师的辅导。所以，对于任何一家小而美的教育机构来说，只要抓住了这两点，也就抓住了客户，辅之以互联网的技术手段，成功只是时间的问题。

如何通过社群来提升用户体验

邓华

高教网创始人

笔者和高教网的邓华先生相识在教育微信群。按邓华的说法，这叫“有缘群里来相见，无缘对面不相逢”。因为有缘，我特前往高教网拜访了他，于是他提起了他的创业经历。邓华是20世纪90年代初开始创业，“从1993年独立操作考研培训，到后来，围绕培训教材的出版，再到专业做出版，一折腾就是近20年。直到2010年开始全面思考并尝试触网，这个触网，指的是学习、理解并实践用互联网来解决线下培训所不能解决的问题。2011年，注册成立北京育智兴邦教育科技有限公司，搭建并运行高教网网络教育平台，主要课程内容就是我所开创的考研培训，希望用新兴的商业模式和网络手段，一举统合考研培训细分市场，再进行关联细分市场的攻略。从头算来，可以说已经专注考研领域20年了。”

最初高教网走的是B2B2C的模式，通过与高校展开合作，将考研辅导视频通过学校渠道免费向学生开放。高教网投入重资，聘请名师，精做视频，但是取得的效果却并不尽如人意。合作的600多家高校中，只有50家愿意付费，回报不令人满意；而免费收看视频的学生也很少能坚持完成学习进度，所以口碑也未能建立。痛定思痛，邓华总结了下面的经验：

> 线下和线上最大的区别是什么？线下的学习有气场，有氛围，有交流的环境！社交在学习中是非常重要的。这一点在最初的在线教育阶段很难实现，这也是我当时不太成功的原因。但是好在移动互联时代来了，我觉得智能手机就是人的第六感，移动技术可以把社交资源从线下完美地搬到线上来，这样一来学习的氛围问题就可以在网上重塑了。
>
> 首先在考研这个领域，客户的目标和客户的需求是两码事，客

户的目标是考上研究生，这其实是一个结果。但客户的需求是什么？是在这个过程中要解决的问题，比如学生的智商基础不同、学习成绩基础不同、个人能力不一样、个人意志力不一样、所在学校也不一样，这些不同决定了学生需要解决各种各样的问题，也就是说需求是多样的。所以我们搞在线教育，不仅要解决知识的传递问题，更要解决需求的问题。

那么这些多元化的需求怎么解决？我试图通过类似微信群的方法来搭建社区，构建商业诉求。比如考研分为三门基础课和专业课，基础课是全国通用的，可以规模化培训，但是专业课不行，全国至少有1 000多个热门专业，各个学校出题都不一样，报考这些专业课的学员其需求也都不一样，但是在我的App上构建了不同的社群，这些就都能解决。

我打算以App为推广和教学实施手段，以PC端为数据运营基础，形成全新的教学模式。实施App教学过程，仍然遵从传统的教学流程，即听、说、读、练、问、答。这就要求App必须包括微课、讲义、训练、答疑等功能模块。同时，提供教学服务的老师，也就是在校的师兄师姐，其必须实行角色转型，他们不再是讲完课走人，而是提供不间断的持续服务。群主不仅负责整个社群的运营，也负责教学，而群主的收益是由学员评分决定的。群主制作的微课只要形成购买就有20%的提成，课后学员投票，得3星可以提30%，得4星提50%，5星就可以提70%了，如果学员续签了新课再加10%。

不同的服务方式也决定了不同的利益分配形式。教学服务各方都发生了角色转变：原来的培训机构变成了平台，原来的老师由师兄角色转型为老师再到老板，以类似微信群群主的面目示人，实施教学和推广；用户则由被动的付费听课到个性化需求的提出者和服务评价者。这些转变，依靠后台一系列的机制来驱动和保障。这些机制用互联网思维和程序植入到整个网络平台里去。

点评：

和邓华先生的交流，我有两点很受启发：一是对于培训用户来说目标和需求可能是不一样的，目标是一个结果，而需求可能在过程中，解决好需求，用户的体验才好，口碑才能起来；二是社群的运作方法，要有好的游戏规则，良好的奖励机制，这样社群就可以变成一种自生的组织，形成良性生长。这里面其实还有众包的味道。

直播课程在日语培训中的作用

齐林

早道日语网校联合创始人

齐林先生早年间是在线下做实体学校语言培训的，2012年和几位朋友一起创建了“早道日语”完全转战线上，他们的目标是在3年内做到“日语领域最优秀的互联网教育公司”。目前早道日语正在向这个目标靠近，努力和沪江网校等竞争者争夺赛道。

早道日语采用直播的形式授课，而且在教育学习系统方面有很多独到的探索。齐林在访谈中这样向我介绍：

> 培训没有那么高深，培训更注重对技能的掌握，因此比较看重技能传递的效率。互联网是一种方式和手段，传统培训如果从零基础学习到日语n1级（日语的最高级别），可能需要1~2年，我们早道研发的学习体系则可以缩短30%的时间，并且我们不断通过互联网的手段来缩短学习进程。我觉得这可能是在线教育为社会发展带来的好处。
>
> 最近学生很喜欢直播的授课模式，YY教育、腾讯、阿里等巨头也开始推出直播平台。个人觉得这也是顺应市场的需求。那么学生为什么喜欢直播？我觉得主要是因为直播课程可以互动，有问题直

接问老师，有真实感和参与感，不会一个人面对冰冷的电脑。早道是直播教学的先行者，也正是因为我们很早就推出了直播模式，让我们快速成为国内最大的日语直播网校，第一年我们就招了3 000多个学生。通过这几年的数据来看，直播的出勤率确实比录播和传统学校要高一些，尤其是在中后期。

学生喜欢来上课，不仅仅因为课堂互动有真实感、参与感，更重要的是我们投入了很大的精力进行直播教学的研发，比如“情景演练”，即老师通过合理的引导，提示知识的使用场景，学习者需要按照老师的“指令”，做出自己的思考、反馈。同时，学习者也会有互动压力和自我提升的压力，给学习者获得成就感的机会，这种教学深度结合的情景式教学是录播课件很难达到的。

我们在直播的过程中引入了班主任的角色，这个角色就是为了保证学生学习的可持续性。首先我们的系统对学生的学习情况是有记录的，比如出勤率、成绩，老师会根据学习记录对学生予以评价，每个月定期回访学生。这样一来就给予了学生充分的指导和引领。

现在大家把注意力从录播转移到了直播，作为早已完成录播到直播转变的我们，想给同行们提个醒，不管是直播还是录播，这只是教学的一个环节，学习效果才是我们最终追求的目标。

通过这几年的经验积累，齐林总结了影响学习效果的几个关键因素，分别是：学习周期、学习目标、合理计划、策略方法、过程监督、互动氛围等。

总结一下，其实就是要解决两个问题：持续学和有效学。第一个问题：如何持续学。如果学生报名后，连学都不学，又何谈学会呢？我们的方法是通过外圈目标激励、学习互动、实时反馈等方法，这些都是让学生持续学，对学习上瘾。比如目标激励：像我们教日语，如果从零基础学习到日语的最高级别（n1），需要900个小

时，我们就要把900小时进行目标拆分，先完成100小时的学习目标。我们还会把100小时需要掌握的听说读写进行目标定义，比如要掌握1 000个单词，我们就会配备单词训练系统（早道田－练功房）对1 000个单词进行分解训练，直到你从音、形、意方面掌握了这个单词才算你通过，最后1 000个单词全部掌握。通过这样的方式不断将长目标分解成短目标，各个点进行突破。这样学生也可以不断建立自己的学习信心和兴趣，再继续下一个阶段的学习。与此同时所有的练习记录都会由系统记录下来，形成学生的学习报告。

齐林还特别强调了在培训过程中人工参与的重要性：

当每个阶段、每项内容都形成了学习记录，我们的班主任老师会根据学生的学习报告，每个月对学生进行多次学习指导，主动发现学生在学习中存在的问题。这个要重点说一下，现在很多学习网站有类似在线答疑这样的设置，学生有问题就可以找老师。那我试问一下，在学习过程中能够发现自己有问题的人有多少？发现了能问的又有多少？这个功能有效性又会有多大？所以在学生的学习过程中，人工主动参与是非常重要的环节。

第二个问题是如何有效学。语言是一项工具，如何评价学得好，就看学了会不会用。任何一门语言的学习，必定要通过讲、学、练、测、评这5个环节，那么我们如何做好这5个环节呢？在“讲”和“学”的环节我们采用“情景演练”的教学，这种非常符合直播教学的教学方法在早道有很多，我们的老师每天都在研究这个，最终的目的就是让学生喜欢上课，快速学到东西。

重点说一下“练、测、评”，我们有一套题库系统（早道田一课一练），根据课程配备一课一练，比如学生上完第一课，我们就为他准备了这节课重点的知识点，进行课后的练习，一般会有10~20道题目，这样能够让学生更好地消化和吸收本节课的内容。那么我们又会在每个阶段配备阶段性的测试。所有的结果都会记录到系统中，学生可以看到自己的做题记录，了解自己的学习状态和水平。

老师和班主任也可以通过报告了解到学生和班级的学习效果，上课中会及时调整内容，同时班主任会帮助学生提高成绩。最终确保学生是有人管理的状态，发生错误及时纠偏。

最后就是“评”，分为“自评”和“师评”，评是为了让学生自己找到自己的位置，通过学生一个阶段的学习结果的分析，班级同学的比较，结合自身的学习情况，做好下一个阶段的学习安排，从而达到动态学习进度的效果。

齐林认为对于目前在线教育的模式，每个机构都在研究和实践，不管方法如何，最终的目的都是为了提高学生的学习效果。“那么分析的角度也必须站在学生的角度，不以学习效果为目的的网校就是在耍流氓。”

点评：

做视频直播的互联网教育企业并不少见，难得的是如何做得更有成效，如何能保证学生的持续参与，而且学习效果还好。早道日语的经验是让老师来进行监控，从线上的反馈、监督，到定期的线下回访，让整个学习的体验成为闭环。这种主动式的人工参与事实上是把线下学习的“压力系统”搬到了线上，通过督促，让学生更好地完成学习的过程。

另外，早道日语也在考虑做部分线下体验教育学点，从线下更好地导流。在产业链的延伸方面，它们会非常慎重，而更多地会考虑将产品和学习系统的优势横向复制到其他语种，采用多品牌的方式来进行运营。

互联网教育中的教育规律

何强

三好网创始人、CEO

我与三好网的创始人何强也是通过微信结识的。何强的创业经历，据他介绍，“比较曲折，持续折腾”。2003年毕业后他加入当时刚刚起步的北大青鸟，在北大青鸟最大的合作伙伴华育国际从咨询师一直做到市场部经理，然后又做到分校拓展校长，先后创建了北京中关村、天津、济南、石家庄、沈阳、哈尔滨等地的分校。2007年离职在长春独立创业，两年后公司转让，回京参与京翰1对1的创办，“因为各种原因”，京翰最终卖给安博，他本人又由于“综合因素”火速加盟巨人教育集团救火，并担任集团市场营销副总裁。之后不久再度离职创业，成立了三好网。2014年年底三好网正式上线运营。

对于创建三好网，何强说其实“有很多情结”：首先，“一个人如果有过创业经历，那么身上一定流淌着创业热血，根本停不下来，”其次，从事教育培训十多年，从形式到内容，从营销到服务，他觉得行业除了招生手段，整体基本上没有发生实质性改变，他希望“可以借助互联网，做一点不一样的事儿，这件事，可以让学生、家长、老师三方受益，真正更好”，这也是他把公司取名三好的基本出发点。

何强说他在线下运营的经验比较丰富，要想完全改变和放弃很难，所以在运营三好网的时候也把以往的经验尽量植入，他们现在把三好网定位为C2B2C的模式，而不是一个简单的C2C平台，因为公司在服务上面下了大的功夫。何强要求三好的所有“同学”（三好网内部互相称呼为同学，而不是老师、同事）要以服务为核心。“对学生、家长往死里好，服务到老师不可抗拒”成了每一个三好同学的工作口头禅。比如在前期，他们为了让每一个老师和学生都能顺利地借助平台上课，他们在每一个用户的楼下配置一名员工进行蹲点，只要客户有问题，3分钟必须敲门，甚至有的学生在石家庄，系统使用出了问题，他们的员工也会从北京马上赶过去上门服务；有的家庭电脑不能达到要求，他们就把自

己的电话给学员老师使用。在他们看来，“孩子的时间是不可逆的，耽误不得。”

何强说：“做K–12经常要和学生及其家长打交道，时间长了就被他们感染了，然后是感动，最后甚至被震动了。”三好网的使命是“追求极致学习效率”，靠的就是好的内容、好的服务，而不是一次性的产品。“对于未来，IPo或许只是一个过程，让三好网的事儿有价值才是真正的终极目标。”

“做教育培训如果只做两三年那基本就是一个买卖、生意，做到5年就会有责任感了，而我已经做了十多年，10年以后整个人的价值观和人生观都会受到职业的影响。”何强说，“不管是做互联网教育，还是做线下教育，最重要的就是要尊重教育规律，而不能用纯商业的眼光来做教育。”在他看来，做互联网教育有三大规律需要遵循：首先是教育规律，要遵从人的身体成长和知识流形成的规律；其次是互联网规律；最后是市场规律，也就是所谓的风口、商业时机。

何强特别强调目前他们的学生以初中生和高中生为主，“小学四年级以下的就尽量不接单了。”因为在他看来，教育的根本目标是两个：启迪智慧、体验生活。低龄儿童更应该多亲近大自然，更多参与体育活动，通过户外的活动来体验生活。对于初高中的孩子来说，启迪智慧就更加重要，线上线下其实都是手段，哪个更加高效便捷就应该选择哪个。

为了让海量师生高效精准匹配，三好网基于模糊数学理论推出了“第一感知测评”技术，并自主研发了智能配课系统，并以此为基础提供个性化的教育方案。在何强看来，学习者在线下机构或者网络平台上学习，表面上看是在找老师，但从本质上来讲是在找学习方案，也就是要解决“目前学情怎么样？到底该学什么？”以及“怎么学”、“由谁教”等问题，这实际是一个系统方案的问题。

针对目前K–12行业互联网教育的发展现状，何强把所有产品功能大致分为两类："寻找答案"和"构建知识流"。但他认为K–12阶段学习者学习的真正目标在于构建知识流，而不是仅仅寻求一个答案。他所说的"知识流"就是"学习者通过相对演进的时间获得对知识的认知和重构，并构建新的知识逻辑及流程"。

点评：

与何强先生交流最大的感触就是他对"教育规律"的重视。这点颇有共鸣。做互联网教育归根结底还是要做有价值的事情。他一直说三好网是一个重服务、重运营的公司，其实强调的就是对学生、家长服务的重视。

无论是线上还是线下，对学生和家长来说，学习质量和服务质量永远是第一位的。所以互联网教育机构并不用对服务的方式区分得太清楚，只要是用户需要的，通过任何形式来满足都是可以的。何强的三好网就充分体现了这个特点，在他的企业里，线上和线下的界限是十分模糊的，但服务的标准是非常清晰的。

从内容提供商到解决方案提供商的转型

黄世锋

学科网运营总监

黄世锋先生是负责学科网的运营总监，他对整个公司的运营模式都很熟悉。在访谈中他向我介绍了学科网的发展脉络和业务种类："2004年创业之初，学科网还只是一家单纯的资源性企业，通过和众多学校和老师建立的合作关系，获取了大量的优质教学资源。"

学科网先把教师教学辅助这块做到了行业领先，在教学资源方面绝对丰富。在资源方面，一部分是会员共建的，学科网拥有大约1 400万会员，其中70% 是老师，所以资源的供给绝对充沛；另一部分是学科网和30 000所中学达成合作关系，以资源共享的方式获取的学校校本资源；还有一部分资源来自1 000多个“教师工作室”，由一线老师根据市场需求提供。

黄世锋介绍，学科网还有另外一块业务，就是学生学习领域，因为有丰富的内容资源，这个领域自然也成为其强项。有直播平台、微课体系、题库等产品，基本上全面覆盖了初高中知识点。

2009年学科网为东北师大附中实施了数字化校园方案，从此开始涉足校园信息化建设，为“中小学提供信息化一站式解决方案”逐渐成为未来公司的定位方向。结合数字化校园建设，学科网还开发了智能手环、智能手表等产品。

点评：

通过黄世锋先生的介绍，我发现学科网是一个典型的由内容提供商向解决方案提供商转型的案例。但是我们从这个案例中依然可以看到“内容为王”的道理。学科网最强大的优势就在于它的内容，无论是后期的学习产品还是校园解决方案，都是依靠内容支撑的。另外，虽然B2B2C是学科网的主要模式，但是为了更贴近C端，它也采取了相应的措施，比如建立了客户反馈平台，与用户之间有非常有效的沟通渠道，基于反馈不断改进服务。它的产品在移动端也有很强大的布局，像“高考必备”等App产品直接可以接触到C端用户。这些手段都会帮助学科网在掌握用户数据方面不断深入。

张永琪

鲨鱼公园创始人、董事长

张永琪先生于2000年开始创业，经过10年把环球雅思带到了美国上市，后来又被全球最大的教育机构培生集团收购。本应该功成身退的他，却依然割舍不了对教育的情怀，2014年二度创业，建立了“鲨鱼公园”这个品牌。

在访谈中，他向我介绍他做鲨鱼公园的初衷：“主要是看好儿童科学教育这个领域。如果我们看美国的教育，科学其实是一个主科，中小学的学生主要就是学数学、语文和科学，而中国却缺失这一块。但是现在中国的教育体制在改革，包括文理科的合并等措施，都说明综合素质的培养已经越来越被重视，科学素养就是综合素质最重要的一部分。”

张永琪说，此次创业也是因为之前做环球雅思有两个目标没有实现：一是想把教育和文化真正结合起来。“传统的培训属于苦哈哈的教育，却没有产生真正的文化内容。而2014年以来出现的粉丝经济、偶像经济，让我看到教育和文化的融合是有可能的，所以我想把鲨鱼动画的形象转换为孩子们学习的‘偶像’，未来甚至成为引领孩子们学习的一种文化符号。”二是想把o2o真正做好。“原来做环球雅思，线上和线下的结合一直不是很理想，虽然有环球网校独立运作，但线上和线下始终没有贯通，这背后主要是传统线下利益的阻碍。所以我就想做一个新的产品，从一开始就是o2o的运作方式，鲨鱼公园正好符合这个特点。”

当我问到o2o的关键问题是什么，张永琪认为有三个关键点：

“第一要做好内容，内容是真正的核心，不管线上还是线下，没有好的产品都是白搭。鲨鱼公园在产品研发上投入了巨大的资源，把整个产品体系做到精良，所以无论是线上还是线下都产生了很好的黏性，也得到很多学校、老师和家长的认可。”

“第二要做好管理的标准化，比如鲨鱼公园在产品研发、教学培训和系统数据这些方面都做到了统一，所以虽然在很多城市都是加盟的合作伙伴在做销售，但通过标准化的管理，服务和教学质量是有保证的。另外通过课件的标准化，把因教师水平的不同而造成的不确定性降到了最低。比如对科学原理的讲解可以通过播放统一录制的课件，而老师只需要在现场辅助教学、进行总结就可以了。”

“第三就是线上和线下要形成互为转换的闭环，流量打通。现在鲨鱼公园很多项目是在线下运作，但未来会把线上做成大头，通过线上把流量引下来，而线下也同样可以把流量导上去。”

谈到此次创业，张永琪先生用“非常不容易”来形容。“首先心态上要归零，要从原来创业的阶段性胜利走出来，重新开始。这点倒还好办，更大的压力其实是来自周围的环境，比如员工和合作伙伴都会因为我过去的成绩而对现在的创业项目抱有非常高的期望。但我认为创业是必须要脚踏实地，一步一个脚印，过早想结果是没有意义的。”当然宏观的愿景还是有的，“未来鲨鱼公园可能会进一步延伸产业链，比如配合教育产品做动漫、做影视等。把教育和文化完美结合是终极的目标。”

点评：

张永琪先生在o2o运作方面有很深刻的体会，他把鲨鱼公园定义为满足三个学习场景的产品，包括家庭的学习、学校的学习及户外的学习。他要打造一个学习的闭环，让孩子在各个场景下通过探索、实验、体验和分享达成完整的学习体验。所以我们看到鲨鱼公园有线上的教学，有线下的体验馆，有户外的活动，还有与各种合作伙伴（包括一起作业网等）的合作形式。

另外，鲨鱼公园很注重内容，在课程体系上的重金投入以及整个学习生态的打造让他们形成了很高的竞争壁垒，别人恐怕一时难以模

仿和超越。

张永琪先生是我为写作本书采访的最后一位创业者。我想以他的案例作为结束再合适不过了。虽然已经有过纳斯达克上市的成功经历，但张永琪先生依然保持着教育者的朴实和创业者的低调，依然奋斗在创业的第一线。从他和我的交谈过程中，我依然可以看到他对创业的满怀激情，以及对教育的一种深深的情结。

从他的身上，还有从我访谈、交流过的很多互联网教育行业的创业者身上，我都发现了这些类似的特点：朴实、低调、勤奋、激情。我想这主要是因为大家做的都是互联网教育，大家都是创业者，但更是“教育人”。教育的责任让他们保持了低调和朴实，而对教育的情怀又让他们拼搏不止、饱含激情！

我相信，有这样一群人在为互联网教育不断地拼搏，中国互联网教育的未来一定充满了无限的想象。有朝一日，无边界的教育终将实现。

1. 本章内容全部来自公开演讲笔录和笔者访谈记录，内容仅代表当事人观点，不代表本书作者观点。

2. 北京晨报，http://news.ifeng.com/a/20140529/40502388 0.shtml，2014年5月._

附录
近年互联网教育主要投资并购案例

时间	公司	轮次	金额	细分领域	投资者
2015 年 3 月	一起作业	D 轮	1 亿美元	K–12，在线答疑	Hcapital、淡马锡、DST、顺为资本
2015 年 3 月	猿题库	D 轮	6 000 万美元	K–12，题库	华人文化产业投资基金、新天域资本、IDG 资本、经纬中国
2015 年 3 月	决胜网	B 轮	未透露	K–12，兴趣培训	信中利资本领投，新东方集团、线性资本
2015 年 3 月	跟谁学	A 轮	5 000 万美元	K–12，兴趣培训	高榕资本、启赋资本、金浦产业投资基金
2015 年 2 月	沪江网	C 轮	1 亿美元	语言学习，社区	百度
2015 年 1 月	YOLOWAY 校鹿	种子天使	200 万元人民币	K–12 教育，出国留学	华溢资本
2015 年 1 月	能动英语 Dynamic	A 轮	3 000 万元人民币	K–12 教育（英语）	德联运通
2015 年 1 月	北京童伴教育科技	种子天使	500 万元人民币	儿童早教，硬件	易一天使、洪泰基金
2015 年 1 月	爱赛达课	A 轮	未透露	出国留学	ATA
2015 年 1 月	易题库 / 易思宜学	A 轮	数千万元人民币	K–12 教育（智能题库）	腾讯产业共赢基金 / 腾讯
2015 年 1 月	101 同学派 / 贝斯特教育	A 轮	5 250 万美元	K–12 教育，职业教育	IDG 资本、祥峰投资 Vertex、奥飞动漫
2015 年 1 月	贝壳单词	种子天使	50 万元人民币	语言教育	N/A
2014 年 12 月	学堂在线	A 轮	1 500 万美元	高等教育	红点投资、高榕资本
2014 年 12 月	阿凡题 / 云江科技	A 轮	1 800 万美元	K–12 教育	梅花天使创投、安芙兰创投
2014 年 12 月	叽里呱啦	种子天使	数百万元人民币	儿童早教	宝宝树、真格基金

2014年12月	江苏麦可在线	A轮	5 000万元人民币	幼儿教育，O2O	天舟文化
2014年12月	职业梦CareerDream	A轮	数百万美元	职业教育	贝塔斯曼亚洲投资基金、Infinity Venture Partners
2014年12月	极课大数据/曲速教育	A轮	未透露	K–12教育	学大教育
2014年12月	我赢职场	A轮	3 500万元人民币	职业教育	国科嘉和
2014年12月	佳学	种子天使	数百万元人民币	生活兴趣类教学	N/A
2014年12月	QLL快速语言学习	A轮	45万美元	儿童早教，语言学习	B Dash Ventures、Pinehurst Advisors、Incubate Fund
2014年11月	陪读网/网拓佳育	A轮	数千万元人民币	K–12教育	同创伟业
2014年11月	奇迹曼特/CGMentor	A轮	数千万元人民币	职业教育	学而思/好未来
2014年11月	铁皮人科技TinmanArts	A轮	数千万元人民币	儿童早教	毅达资本
2014年11月	大家汇/家长信	A轮	500万美元	K–12教育	ATA
2014年10月	柳橙网	A轮	未透露	出国留学	伯藜创投
2014年10月	学习宝	B轮	2 000万美元	K–12教育	金沙江创投、软银中国
2014年10月	计蒜客/矩道优达	A轮	数千万元人民币	职业教育	紫辉投资
2014年10月	西普学苑教育/西普学院	种子天使	数百万元人民币	职业教育	丰厚资本、国科嘉和
2014年10月	鲨鱼公园	A轮	数千万元人民币	儿童早教、兴趣培训	好未来、凯旋创投
2014年10月	51Talk无忧英语	C轮	5 500万美元	语言教育	红杉资本中国、DCM中国、顺为基金
2014年10月	句酷批改网/词网科技	A轮	数千万元人民币	语言教育	毅达资本
2014年10月	寓乐湾	A轮	数百万元人民币	K–12教育	北京福缘德
2014年10月	魔方格/云学时代	A轮	数百万美元	K–12教育（社区类）	复星昆仲资本/复星
2014年10月	自化创意	种子天使	200万美元	兴趣教育	N/A
2014年10月	美特少儿英语	不明确	数百万元人民币	语言教育	N/A
2014年10月	佳一教育	A轮	数千万元人民币	K–12教育	江苏高科技投资/邦盛资本
2014年9月	多学App/优学科技	种子天使	500万元人民币	兴趣教育（搜索兴趣班App）	N/A
2014年9月	星空琴行/六艺星空	B轮	数千万美元	兴趣教育，O2O	蓝驰创投、顺为基金
2014年9月	米豆网Meedow	种子天使	100万美元	K–12教育，出国留学	创新工场、联想集团/联想控股
2014年9月	Vericant维立克教育	A轮	未透露	出国留学	顺为基金、AngelVest天使谷
2014年9月	智课网SmartStudy/创新伙伴	A轮	1 060万美元	出国留学	百度投资
2014年9月	极客学院	B轮	2 200万美元	职业教育	蓝驰创投、SIG海纳亚洲
2014年9月	轻轻家教/轻轻教育	A轮	数百万美元	P2P，K–12教育	IDG资本
2014年9月	魔力学院	种子天使	数百万元人民币	语言教育、思维训练	九合创投、安思晟投资ACEON
2014年9月	智慧树/环宇万维科技	A轮	1 500万元人民币	儿童早教	和晶科技

2014 年 9 月	RoboTerra萝卜太辣科技	种子天使	数百万元人民币	兴趣教育	PreAngel/PA镭厉/PA鉴睿
2014 年 9 月	快 客QuickERM/诺捷信科	种子天使	数百万元人民币	CRM行业解决方案	N/A
2014 年 9 月	老师来了	种子天使	数百万元人民币	P2P，K–12 教育	IDG资本
2014 年 8 月	超级课程表	B轮	数千万美元	学习应用、校园社交	阿里巴巴、红杉资本，真格基金、联创策源、天使谷
2014 年 8 月	艺考就过/图森科技	种子天使	数百万元人民币	K–12 教育，艺术类教育	经纬中国
2014 年 8 月	优择世通/优择教育	A轮	2 000 万元人民币	出国留学	N/A
2014 年 8 月	邢帅网络学院	B轮	3 000 万美元	职业教育	北极光创投、君联资本/联想投资
2014 年 8 月	东方华尔	A轮	数千万元人民币	职业教育	华映资本、825 新媒体产业基金
2014 年 8 月	ChineseSkill	种子天使	数百万元人民币	语言教育	真格基金、云天使基金
2014 年 8 月	创新伙伴InnoBuddy	A轮	数千万美元	出国留学	百度投资
2014 年 8 月	云学堂	A轮	数千万元人民币	企业培训	N/A
2014 年 8 月	GMAT 加分宝	A轮	300 万美元	出国留学	真格基金、Atlas Venture、好未来
2014 年 8 月	跨考教育	B轮	3 000 万元人民币	高等教育	腾讯
2014 年 8 月	弹吧/旋之律软件	种子天使	数百万元人民币	兴趣教育	华创资本
2014 年 8 月	实验楼/SimpleCloud琛石科技	种子天使	数百万元人民币	职业教育	真格基金
2014 年 8 月	元子/千鱼教育	种子天使	1 000 万元人民币	兴趣教育	浙商创投
2014 年 7 月	猿题库	C轮	1 500 万美元	K–12，题库	经纬中国、IDG资本
2014 年 7 月	闻题鸟TiBird	种子天使	数百万元人民币	K–12，在线答疑	N/A
2014 年 7 月	一起作业	C轮	2 000 万美元	K–12，在线答疑	老虎基金、H Capital、顺为基金
2014 年 6 月	英语说	种子天使	数百万元人民币	语音聊天	杭州基本粒子
2014 年 6 月	学习宝	A轮	300 万美元	K–12，拍照答疑	金沙江创投
2014 年 6 月	九龙蓝海科技	A轮	1 亿元人民币	服务平台	太证资本
2014 年 5 月	爱考拉/知学友邦	A轮	数千万元人民币	K–12，拍照/语音答疑	IDG 资本
2014 年 5 月	好学教育/华图	B轮	数千万元人民币	真人视频教学	N/A
2014 年 5 月	云岭奇光	种子天使	未透露	软件开发	N/A
2014 年 4 月	ChaseFuture敢想网	种子天使	数百万元人民币	信息服务	N/A
2014 年 4 月	啄木鸟教育	A轮	2 500 万元人民币	问题解决方案	N/A
2014 年 4 月	乐博乐博机器人	种子天使	1 000 万元人民币	兴趣教育	真格基金
2014 年 4 月	万门大学	收购	未透露	在线课程	人人网
2014 年 4 月	达内科技/达内教育	IPO上市及以后	亿元及以上人民币	职业教育	纳斯达克上市
2014 年 4 月	敢想网	种子天使	40 万美元	出国留学	Banyan Partners、Harbor Pacific Capital
2014 年 3 月	EduSoho网络学堂/阔知网络	种子天使	数百万元人民币	在线课程	N/A
2014 年 3 月	The ONE智能钢琴/小叶子科技	种子天使	数百万元人民币	兴趣教育，智能硬件	N/A

2014年3月	好外教网	种子天使	数百万元人民币	语言学习，真人视频教学	联想之星、金山集团
2014年3月	泡面吧/众学致一网络	种子天使	数百万元人民币	职业教育	英诺天使基金，北软天使基金
2014年3月	快乐学	A轮	500万美元	语言学习，拍照答疑	经纬中国
2014年3月	学霸君/问吧科技	A轮	500万美元	K–12，在线答疑	祥峰投资
2014年3月	乐易考	收购	2 000万元人民币	K–12，信息服务	立思辰
2014年3月	真朴教育	A轮	千万美元	兴趣教育，机构服务	Ventech Capital银泰资本
2014年3月	学尔森教育	A轮	亿元及以上人民币	职业教育，在线课程/机构培训	中信资本
2014年2月	VIPABC/TutorGroup	B轮	1亿美元	语言学习，真人视频教学	阿里巴巴集团、新加坡投资公司、淡马锡和启明创投
2014年2月	悠游堂Yuyuto	B轮	2亿元人民币	学前教育	达晨创投、同创伟业、TCL产业基金、重山资本、广发证券、正和岛
2014年2月	慧科教育	A轮	2 000万美元	职业教育	复星集团
2014年1月	解铃网/枫享网络	种子天使	数百万元人民币	硬件开发/软件开发	N/A
2014年1月	1号教室	种子天使	数百万元人民币	在线课程	N/A
2014年1月	VIPKID少儿英语/大米科技	种子天使	数百万元人民币	语言学习	N/A
2014年1月	365好老师	种子天使	数百万元人民币	K–12，家教服务	N/A
2014年1月	决胜网	A轮	数千万元人民币	留学信息服务	新东方资本、信中利资本
2014年1月	寓乐湾	种子天使	数百万元人民币	学前教育	上海联创、PreAngel
2014年1月	开课吧/开云慧科教育	A轮	2 000万美元	职业教育	N/A
2014年1月	北风网/上海育创网络	A轮	数千万元人民币	职业教育	祥峰投资集团
2014年1月	宝宝树	C轮	1.5亿元人民币	幼教社区	好未来

后记

经过数月工作之余的写作，书稿终于完成，这一过程虽非常艰辛，但也充满了乐趣。写作本书只是出于自身的兴趣，并不带有任何功利的色彩，或出于其他任何有动机。我的初衷只是想把近年来对互联网教育的思考总结出来，把对互联网教育这个行业的理解梳理出来，算是对自己也对有期待的朋友们一个交代。

在从事教育行业管理咨询的这几年时间里，我接触了这个行业里形形色色的人，有老师、校长、教育公职人员、培训机构管理人员、互联网教育创业者、投资者等。随着对教育这个行业理解和参与的深入，除了单纯的兴趣之外，渐渐地也多了一份使命感。尤其是在写作本书的过程中，这种使命感变得越来越强烈。这本书其实包含了一些我对中国教育的思考，对管理的思考，以及对互联网教育这个行业的期盼。

虽然我算不上是真正意义上的教育界人士，也不是互联网教育创业大潮里的弄潮儿，但作为一名热心的“旁观者”，更愿意以中立的态度来审视整个行业的大局和走势，对身处其中的不同角色提出我独立的判断和建议。

写作本书也是对我个人的一次“洗礼”，为了收集真实的案例，我走访了大量的互联网教育企业，采访了众多的创业者和企业家。从他们身上，我学到了很多，而我本人也和他们成了很好的朋友。也许这才是我写这本书最大的收获。

这几年，互联网教育行业的发展非常迅猛，用瞬息万变来形容并不为过。也正是因为如此，我感觉这本书其实是“永远也写不完”的，因为

在本书出版之际恐怕行业又已经发生了变化，而书中的有些内容就需要更新了，比如企业的案例、投融资和并购的案例等。

另外，本书力图描述整个互联网教育行业的宏观图景，所以很难把其中所有的东西写透，这些意犹未尽的内容都只能待下次完成。

我将继续研究、探索下去，期待能够将积累沉淀的思考凝结成下一本图书以飨读者，我们也可能以其他方式在互联网教育这个行业相遇，我期待互联网教育行业有更多更精彩的故事。

王磊

2015年4月15日于北京

致谢

本书能够成稿，首先要感谢我的合作伙伴周冀，她和几位伙伴自2013年起就与我一同研究互联网教育，一起并肩在教育行业的管理咨询领域不断探索开拓着。在本书的撰写过程中，她也给我提供了无私的帮助。

另外还要感谢王律闳和刘晓这两位年轻的朋友，他们为全书资料和案例的整理付出了辛勤的劳动。

还要感谢中信出版社的蒋永军先生和曹萌瑶女士，在本书出版过程中所给予的专业意见。

我还要把感谢送给顺天府学的卢振虎校长，是您让我有幸与互联网教育行业结缘。

感谢史家小学的王欢校长，在2014年给史家小学提供管理咨询服务的过程中，我与您一起探索“无边界”的教育思想，令我受益良多。

感谢引导我进入管理咨询行业的良师益友罗奕智先生。

感谢张腾、张远峰、王宫、姚宇堃、谢俊杨、郑晓婕等几位伙伴在教育和咨询领域一直以来给予我的支持。

感谢北大创业联合会教育专委会的两位伙伴蔡润维和尚冠军，谢谢你们与我一同组织了很多精彩的教育主题分享活动；还要感谢北大创业联合的秘书长郦红女士给予的巨大帮助。

感谢北大校友圈和互联网教育界众多创业的朋友，你们的思想和实

践给我提供了源源不断的养分，这其中尤其要谢谢接受我访谈并提供自己创业案例的校内外王志东先生、跟谁学陈向东先生、顺天府学卢振虎先生、华图教育于洪泽先生、京翰教育黄森磊先生、鲨鱼公园张永琪先生、高教网邓华先生、早道日语齐林先生、三好网何强先生、101网校吴伟先生、学科网黄世锋先生等。

另外，尤其要把感谢献给俞敏洪先生，在百忙之中为本书写了推荐语；还有王志东先生和陈向东先生，谢谢二位在紧张的工作之余抽出时间为本书倾情作序，并且对我个人给予指导。

感谢我的父母和妻子成为本书的第一批读者，并且在我整个写作过程中给予了充分的理解和支持。

最后感谢我那两个可爱的女儿，缘缘和果果，本书也献给你们，对你们的爱才是我在教育领域不断探索的最根本的动力。